جـــــامعة الجزائـــــر

كـــــلية العلـــــوم الاقتصاديـــــة و علوم التسييـــــر

التحكّـم في قيـادة المؤسـسات بواسطة لوحـات القيـادة الإستراتيجيـة

دراسة حـالة "مؤسـسة بريـد الجزائـر"

مذكرة تخرّج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

إعـداد الطـالب :
عريـس طاهـر

إشـراف:
د. سويسي عبد الوهاب

أعضـاء لجنـة المناقشـة :

د. شيحة خميسي .... رئيسا
د. سويسي عبد الوهاب ... مشرفا
د. زايد مراد .... عضوا
د. غول فرحات .... عضوا
أ. كشرود بشير .... عضوا

السنـة الجـــامعية 2007/2006

كلمـــة شكـــر

الحمد لله على جميع نعمه، و على إعانته و توفيقه و نسأله المزيد من الفضل و النعم.

أتقدّم بالشكر الجزيل للأستاذ سويسي عبد الوهاب الذي تفضّل بالإشراف على هذا العمل و لم يدّخر أي جهد أو نصيحة تمكّن من توجيه هذا العمل في السياق الصحيح، و أدعو الله عزّ و جل أن يجازيه خير الثواب في الدنيا و الآخرة، ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيّبة.

إهداء

الحمد لله و الصلاة و الصلاة و السلام على خير خلق الله، سيّدنا محمّد ومن والاه.

إلى روح جدّتي الطاهرة رحمها الله؛
إلى الوالدين الكريمين حفضهما الله؛
إلى إخوتي و أفراد عائلة العمّ و الأهل و الأقارب؛
إلى كل الأصدقاء و الزملاء و أخصّ بالذكر محمّد أكلي على صبره و تفهّمه، و كذا الآنسة نوال على يد العون الثمين الذي قدّمته و التي لم تبخل علينا بالمراجع.

أهدي لهم ثمرة جهدي هذه.

الــفــهــرس

المـــــقدمة

الفصل الأول: محتوى الإستراتيجية والتنظيم

I- الإستراتيجية : المفهوم و المرتكزات

I-1 الإستراتيجية في الفكر الإداري

I-2 إسقاط الإستراتيجية في المؤسسة:

I-3 تحليل المحيط والتأثير عليه (فهم الشروط التنافسية):

II- التنظيم : المحتوى و الأشكال

II-1 التنظيم ومفاهيمه:

II-2 الـمؤسسـة: فضاء للتنظيم و ميدان للإستراتيجية

II-3 محيط المؤسسة وحتمية إعادة خلقها:

الفصل الثانـي: القيادة في المؤسسة

الانتقال من المراقبة إلى القيادة (Le Pilotage)

I- حتمية تجاوز المراقبة نحو القيادة:

الفصل الرابع: محاولة إعداد لوحة قيادة إستراتيجية في مؤسسة بريد الجزائر

مقدّمة الدراسة

مقدمـ ـ ـة الدراسـ ـ ـة:

لقد احتلت الإستراتيجية مكانة لم يسبق لها وأن حظيت بـا من قبل، وأصبحت تدرّس في جميع الميادين، خاصةً تلك التي تتعلق بالإدارة (Le management) عامة والمؤسسة خاصة، لكن وبالرغم من ذلك لم تتمكن أغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتماشى مع إستراتيجيتها المعتمدة لأن المغزى ليس فقط التمكن من طرح الإستراتيجية، لكن بالأحرى يكمن في كيفية وضعها حيّز التنفيذ وترجمتها على أرض الواقع، فالإستراتيجية لا يمكن تنفيذها إن لم يتم فهمها، ولا يمكن فهمها إن لم يتم شرحها وتفصيلها، وترجمتها في واقع يكون محلاً للمتابعة.

إن إعداد نظام خاص بمتابعة الإستراتيجية، يحتم نفسه من منطلق اعتبارنا للإستراتيجية كمسار مستمر وهادف، وكذا اعتماد سياسة لمتابعة تحقيق الأهداف، وإدراجها في أولويات إدارة الأعمال الإستراتيجية وكذا عند الأفراد بـدف تقييم صحة الفرضيات الإستراتيجية المعتمدة.

ولقد تنامت أهمية متابعة الإستراتيجية في السنوات الأخيرة لما أصبح المحيط يتميز بعدم الوضوح الناتج عن التغيرات التي تسارعت فيه وفي المؤسسة في حد ذاتا مما جعل الرؤية غير واضحة، الشيء الذي دفع بالمؤسسة إلى إعادة التفكير في إقبالها وتعاملها مع الآخرين، مما استوجب عليها تخطي منطق المراقبة التقليدي الذي لا يصلح إلا في وضع تسوده السهولة والاستقرار والمضي نحو منطق أكثر ملائمة يتمثل في القيادة الاستراتيجية، الهادف إلى إعطاء معنى أدق للإستراتيجية من خلال حشد الطاقات الجماعية حولها، إلا أن ذالك لا يعني التخلي التام عن المراقبة بل الارتكاز عليها من أجل الانتقال إلى مستوى أعلى يتمثل في القيادة الإستراتيجية.

كما نشير إلى أن التحكم في القيادة الإستراتيجية يعني التمكن من نشر وفهم استراتيجيتها على جميع المستويات وكذا التمكن من تسيير عوامل النجاح الجوهرية، والذي لن يتسنى لها إلا بأدوات ووسائل تقديرية ناجعة تساهم في توضيح الرؤية وتساعد في عملية اتخاذ القرارات يكون المحور الأساسي للقيادة فيها، تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

و وجود المؤسسة في حد ذاته يفسره السعي لخلق القيمة للزبون والمساهم عامةً، وترجمة ذلك يتمثل في الأداء، فالتطرق إلى تقييم الأداء وظيفة هامة لأي إدارة، خاصةً تلك التي تعتمد اللامركزية في تنظيمها

وذلك انطلاقا من كون أن تحقيق الأداء الجيد يحتم نفسه على كل أجزاء المؤسسة، كونه يرهن نجاحها ككل، والقيادة الاستراتيجية تصبو إلى ذلك من خلال حرصها على حصر تلك الأداءات التي تعرف بالإستراتيجية وكذا الاهتمام بتقييمها بشكل دقيق عن طريق نظام مرجعي لا بد منه، حيث تحتمه واجب المقارنة.

تجد هذه الشروط جواباً لها في نظرنا في نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية التي تسمح للمسيرين التطلع المستمر على أحوال المؤسسة ومراجعة مواضيع متنوعة تخص ميادين الميزانية ومواضيع أخرى غير مالية، هذا ما يمر حتماً بتحديد واضح للمؤشرات التي يتم اعتمادها في لوحة القيادة هذه الموجهة نحو الاستراتيجية، حيث تظهر بذلك آلية لوحة القيادة الإستراتيجية كوسيلة إدارية مناسبة تمكن المؤسسة من إعادة توجيه نفسها نحو أهدافها الإستراتيجية، و في هذا السياق نطرح التساؤل الجوهري التالي و الذي يمثل الإشكالية موضوع الدراسة :

كيف يمكن إخضاع نشاط خلاّق وإبداعي كالإستراتيجية إلى صرامة التقييم؟

هذه هي الإشكالية الأساسية التي يتم تناولها سوف تتطرق إلى هذه الأداة المتمثلة في لوحة القيادة الإستراتيجية، عبر محاولة تطويق كل الأوجه ومجالات اختصاصها والتفاعلات التي تيكلها، والأبعاد التي ترمي إليها، و يمكن التعبير عليها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما معنى القيادة والقيادة الإستراتيجية؟

2- ما معنى الأداء وكيف يمكن قيادته بتوجه إستراتيجي؟

3- كيف يمكن تحقيق نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة؟

4- ما هي التفاعلات والعلاقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحقيق نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية؟

5- هل يشترط وجود الإستراتيجية لاعتماد أداة لوحة القيادة الإستراتيجية، وهل يمكن تطبيقها في كل مستويات المؤسسة؟

6- ما هي طبيعة المؤشرات التي تدمجها لوحة القيادة الإستراتيجية؟

هذه التساؤلات تدفع بنا إلى تقديم فرضيات تكون بمثابة أجوبة محتملة يتطلب التأكد من صحتها، والتي تأتي على النحو التالي:

1- علماً أن الإستراتيجية عبارة عن مسار مستمر وهادف، فهي إذًا مجال لمتابعة خاصة، تخصّ أداءات خاصة؛

2- يمكن اعتبار القيادة الإستراتيجية شكل متقدم للرقابة الإستراتيجية؛

3- باعتبار أن لوحة القيادة عبارة عن صورة للهيكل التنظيمي للمؤسسة إذا يمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون وسيلة لمتابعة الجانب التنظيمي و إعادة تصحيحه؛

4- يمكن أن تكون المراقبة الاستراتيجية نقطة ارتكاز ومنطلق لنظام القيادة الإستراتيجية.

هذه الفرضيات التي تم تقديمها عبارة عن المادة الخام التي ستدور حولها هذه الدراسة، و التي كان الدافع لاختيار موضوعها ما يلي:

① التهميش الملاحظ الذي مسّ وسيلة جد هامة للقيادة في المؤسسة والمتمثلة في لوحات القيادة الإستراتيجية؛

② التغييب الملاحظ للإستراتيجية، والقيادة العمياء وكذا اعتماد صيغة القيادة برد الفعل على ما يقوم به المنافسين في المؤسسة الجزائرية؛

③ التطرق لموضوع مراقبة التسيير عند إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس، وكذا الرغبة في المضي إلى مستوى أعلى، بمعالجة موضوع القيادة الإستراتيجية؛

④ اختيار دراسة وسيلة إستراتيجية يأتي من الرغبة لعدم تشتيت مجهوداتنا في ميدان جدّ واسع وكذا الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية للإستراتيجية.

إلى جانب ذلك، تكمن الفائدة التي ستعود بـا دراستنا هذه في:

* تسليط الضوء على الفوائد التي ستعود على المؤسسة باعتمادها نظام القيادة بلوحات القيادة الإستراتيجية؛

* تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاّب آخرين إلى التعمق أكثر فيه.

و قصد الشروع في دراستنا سنعتمد على منهجية تقوم على المنظور النظامي، باعتماد خطة عمل تظم ثلاث فصول نظرية وفصل رابع يخص دراسة حالة.

يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مستويين، الأول خاص بالإستراتيجية والثاني خاص بالتنظيم، أما الفصل الثانـي فيخص القيادة في مختلف جوانبها أما الفصل الثالث فيخص دراسة آلية لوحة القيادة الاستراتيجية، و فيما يخص الفصل الرابع فهو عبارة عن دراسة حالة تهدف إلى إقامة لوحة قيادة إستراتيجية في مؤسسة بريد الجزائر، تهدف إلى رفع أداء

المؤسسة ككل، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية فتح رأس مال هذه المؤسسة في المستقبل مما يدفع إلى التعامل ليس فقط مع الزبائن بل المساهمين الذين سيهتمون خاصة بالجانب المالي للمؤسسة، إضافة إلى ذالك يجب عدم التغاضي عن المستجدات الطارئة المتمثلة في فتح قطاع البريد للاستثمار الخاص و الأجنبي.

الفصل الأول:
محتوى
الإستراتيجية
والتنظيم

I- الإستراتيجية : المفهوم و المرتكزات

I-1 الإستراتيجية في الفكر الإداري:

استعمل مفهوم الإستراتيجية وتطور في ميدان تسيير المؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية بظهور محيط أعمال تنافسي، وكذا الاستعمال المكثف للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات، فالنشاط في محيط ذو تحولات وتغيرات سريعة كان ولا يزال يتطلب امتلاك قدرات تدف للتكيف معه كون أن الاستقرار غير مضمون «.... أي احتكار حتى ولو كان تكنولوجيا لا يمكنه البقاء والاستمرار، فالمنافسة والتقهقر وضعيتين مترافقتين»(1) مما يدفع بالمؤسسة إلى الصراع على البقاء، كون أن «الجهد التنافسي الموجه نحو المستقبل، هو الذي يظهر ويساعد في التحكم في الفرص الجديدة»(2)والذي يجب أن يكون مستمراً ومتواصلاً، فحسب دراسة قامت بها جمعية:Association Of Management Consulting Group «فإن السؤال الذي سيدور في أذهان مسؤولي المؤسسات... في السنوات الخمس المقبلة، سيكون الاستراتيجية... فكل مؤسسة يجب أن تتساءل حول استراتيجيتها اتجاه ما يعرف بـ business»(3)

وتتخلص الاستراتيجية في:(4)

* معرفة المؤسسة وضعيتها عند الانطلاق؛
* اختيار التوجه الذي تريده المؤسسة (النشاطات) ؛
* ابتداع واختيار الفهم الذي ستسلكه لذلك (الوسائل والتنظيمات)؛
* نشر الإستراتيجية، (فن طرح الأسئلة الجوهرية).

لذا كان من اللازم وضع الأدوات الكفيلة بتوجيه هذا المسعى و متابعة تحقيقه على أرض الواقع، في هذا السياق تأتي دراستنا هذه في نفس الاتجاه والمضمون والمتمثلة في لوحة القيادة الاستراتيجية.

---

(1) : LE MAIRE B.,"Entreprenants et Entreprise Du 4eme Type", Edition Organisation, Paris, 1997, P: 176.
(2) : HAMEL G., PRAHALAD C-K.," La Conquête Du Futur", Edition ERP, Paris, 1995, P: 30.
(3) : BRILMAN J., " Les Meilleurs Pratiques Du Management", Edition Organisation 3eme Ed, Paris, 2001, P: 123.
(4) : Loc.Cit.

I-1-1 مدارس الفكر الاستراتيجي:

قام"H.MINTZBERG"[1] بتصنيف يقوم على الترتب الزمني انطلاقاً بتسليط الضوء على إجراءات اتخاذ القرار التي تقوم على النماذج التقنية التي تم تجاوزها إلى المدارس ذات الطرق العلمية وصولاً إلى تلك التي تتم بمسار اتخاذ القرار حيث خرج على إثرها بالتصنيف التالي:

1- المدارس الشكلية: "Ecoles Formalistes"

يعود منبع تعلم الاستراتيجية زمنياً ومكانياً إلى HBS [2] في سنوات الخمسينيات، والفكرة الأساسية أن الغايات يتم تحديدها من طرف المالكين و يتم تحقيقها من طرف المسيرين بعد دراسة الواقع الداخلي والخارجي عبر الإدارة الاستراتيجية.

يعاب على هذه المدرسة اهتمامها المفرط بالجانب الشكلي و ظهرت بعدها مدرسة أخرى (Sandiego) سعت إلى الاهتمام بمشاكل الإدارة الاستراتيجية، ويعتبر I.ANSOFF أحد روادها لكن بقي يعاب عليها طابعها الشكلي وعدم تكيفها مع التغيرات المفاجئة وتكيف الاستراتيجية.

2- المدارس التوفيقية: "Ecoles Contingentes"

القول أن المحيط معقد ويسوده عدم التأكد سقوط في التساهل وهي نظرة تنبع من حقيقة التفصيل في النماذج الاستراتيجية.

ولقد ساهم الاقتصاد الصناعي بشكل كبير في هذا الإطار خاصةً مع رائد هذا التيار"M.PORTER"، لكن هذه المقاربة لا تحمل معها حلولاً نائية للمؤسسة التي تتصف بالديناميكية من وجهة المتغيرات الاستراتيجية والمراجعة الدائمة للخيرات، هذا الإحساس بالتوافق يتدعم بالتطرق إلى تحليل العلاقة بين الاستراتيجية والمنظمة.

3- المدارس المتمركزة حول العمليات: "Ecoles Centrées Processus"

من المتفق على أننا لا نعرف الشيء الكثير على كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات ذات الطابع الاستراتيجي، ولقد اهتم "H.MINTZBERG" و"Y.SIMON" بشكل خاص بالحدس رغم

---

(5) : MARCHESNAY M., "Le Management Stratégique", Edition Chehab, Les Editions Organisation, Alger, 1997, P: 11, 12,13.
(1) : **HBS** : **H**arvard, **B**usiness, **S**chool.

اعترافهم بوجود طرق عدّة لاتخاذ القرار وخضوع مساره إلى تأثير العديد من العوامل، لكن تم إهمال عنصر هام في التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرد المكلف بالاستراتيجية والذي يوصف بالمقاول و الذي يتخذ القرار.

أما التوجه المستقبلي فيرى أن الدراسة الاستراتيجية لا تعود بالفائدة إن لم تصب نحو تحقيق القرارات والعمليات (المقاربة بالإدماج)، هذه الفكرة تجرنا إلى التأكيد على الطابع الشمولي، النظامي والإدماجي للفكر الاستراتيجي الذي يدرس المواضيع المعقّدة باعتبار أن الظواهر متشابكة ويصعب جداً فهمها.

I-1-2 المعلومة والقرار:

1- القرارات:

"القرار هو اختيار الطريق أو سبيل بين طرق أو سبل متعددة للوصول إلى هدف مرغوب"(1) وتصنف القرارات حسب **I.ANSOFF** (2) إلى ثلاثة أصناف:

*العملية: والتي تعتني النشاطات اليومية؛

*الإدارية: تلك التي تخصّ هيكل المؤسسة واقتناء الموارد؛

*الاستراتيجية: والتي تخصّ الخيار الذي تقوم به المؤسسة لما تريد أن تكون عليه مقارنة مع محيطها.

يقوم التصنيف على اعتبارات خاصة تتمثل في: الأثر، المدّة، الانعكاس، الأبعاد، البيئة، الزمن، الأهداف، المعلومة....الخ.(3)، يمكن من خلالها استنتاج ما يلي:

- المستوى الذي يتولى مسؤولية اتخاذ القرار (الإدارة العليا فيما يخص الاستراتيجية منها)؛
- الهيكلة والنماذج أو الطرق المستعملة (طرق التنبؤ مثلاً).

اتخاذ "القرار لا يمثل نقطة وصول لتفكير فردي، بل يأخذ عادةً شكل مسار، يتدخل فيه العديد من الأعوان بهدف الوصول إلى صيغة اتفاقية"(4) مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل المؤثرة فيه كـ :

*الظروف المباشرة للمحيط؛

*الفرد في حد ذاته؛

*الخبرات والظروف غير المباشرة.

---

(1) علي السامي، "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال"، دار غريب، القاهرة، ص: 224.

(2) : MARTINET A-C., "Stratégie", Edition Vuibert, Paris, 1983, P: 13.

(3) : Ibid, P: 15.

(4) : BERGADAA M., " Gestion Et Pédagogie ", Ediscience International, Paris, 1994, P: 21.

وهنا يجب التمييز بين عدّة وضعيات يكون فيها متخذ القرار بصدد إما حل مشكل أو القيام بإبداع أو الظهور بمثابة منشط ثقافي أو كعون سياسي.

2- المعلومة كأساس لاتخاذ القرار:

طبيعة القرار، استراتيجي كان أو تكتيكي يتوقف بشكل خاص على نوعية المعلومة التي يتم حيازتا ومدى تواترها .

هذه الفكرة أساس التفريق بين الخطر وعدم التأكد الذي يسمح بالتفريق بين التكتيك والاستراتيجية.

بالنسبة لـ **G.Koenig** [(1)] "وضعية الجهل هي عكس حالة المعرفة التامة، وبين هذين القطبين لطيف المعرفة يتواجد عدم التأكد والخطر، تبعاً للانتقال من وضعية قلة المعلومة إلى كثافتها"، كما أن قدرة الحكم والحدس مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي، إلى جانب كل ذلك تعتبر المعلومة مورد اقتصادي ذو كلفة تخضع فيه لقانون المردودية المتناقصة كما يتم تسييرها ضمن أنظمة معلومات، تكون فيه المعلومة مقننة تدف للتأثير على اتخاذ القرارات، ويصنف **Mc Cosh** [(2)] المعلومات إلى:

*المعلومات الأساسية: تلك التي تجمعها المؤسسة وتخزنا بصفة دائمة ومستمرة؛

*المعلومات المؤقتة: ذات الاستعمال المحدود والخاص؛

*المعلومات التضاربية: ذات الثقة النسبية اعتبار الحاجة استراتيجية مستجدّة؛

*الأوجه المعلوماتية: والتي تحدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

I-1-3 تعاريف ومفاهيم حول الاستراتيجية:

1- تعاريف: [(3)]

من بين التعاريف الكثيرة المقترحة للإستراتيجية نجد :

*** A-C Martinet 1983 :**

" تشير الاستراتيجية إلى اختيار معايير تعرف على أنا استراتيجية كونا تسعى لتوجيه نشاطات وهيكل المؤسسة بصفة غير رجعية نسبياً وعلى المدى البعيد".

*** Chandler :**

---

(1) : KOENIG G., "Management Stratégique, Vision, Manœuvres Et Tactique", Editions Nathan, Paris, 1983, P: 39.
(2) : Ibid, P: 39.
(3) : Ibid, P: 183.

" الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد لمؤسسة، والمصادقة على سياسات معينة لتوضيف الموارد بدف تحقيق هذه الأهداف".

: R-A Thietart 1990 *

" الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات والأعمال المتعلقة باختيار الوسائل وتفصيل الموارد قصد تحقيق الغايات".

هذه التعاريف التي تم ذكرها تنصب ضمن تصنيف يدور حول:

- موضوع الأهداف؛
- موضوع الخطة؛
- موضوع الإدارة؛
- موضوع التغيير؛

كما يتم التمييز بين مستويين متمايزين:

- مستوى السياسة الاستراتيجية Corporate Stratégy التي تخص الإدارة العليا.
- مستوى استراتيجية الأعمال Busniss Stratégy التي يتم إعداده على مستوى الأقسام العملية.

I-1-4 التعبير عن الاستراتيجية (نموذج ANSOFF): [1]

يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية:

*إعداد نظام أهداف المؤسسة؛

* إعداد الخيارات الاستراتيجية؛

* مقابلة الأهداف مع النتائج.

يتركب فيه نظام أهداف المؤسسة من أهداف فرعية والتي تتفرع بدورها إلى أهداف فرعية أخرى خاصة بالأفراد والتي تتبعها سلسلة من المعايير التي تترجم الثقافة السائدة، يتم في هذا النظام الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف عبر نموذجي الكفاءة والمنافسة.

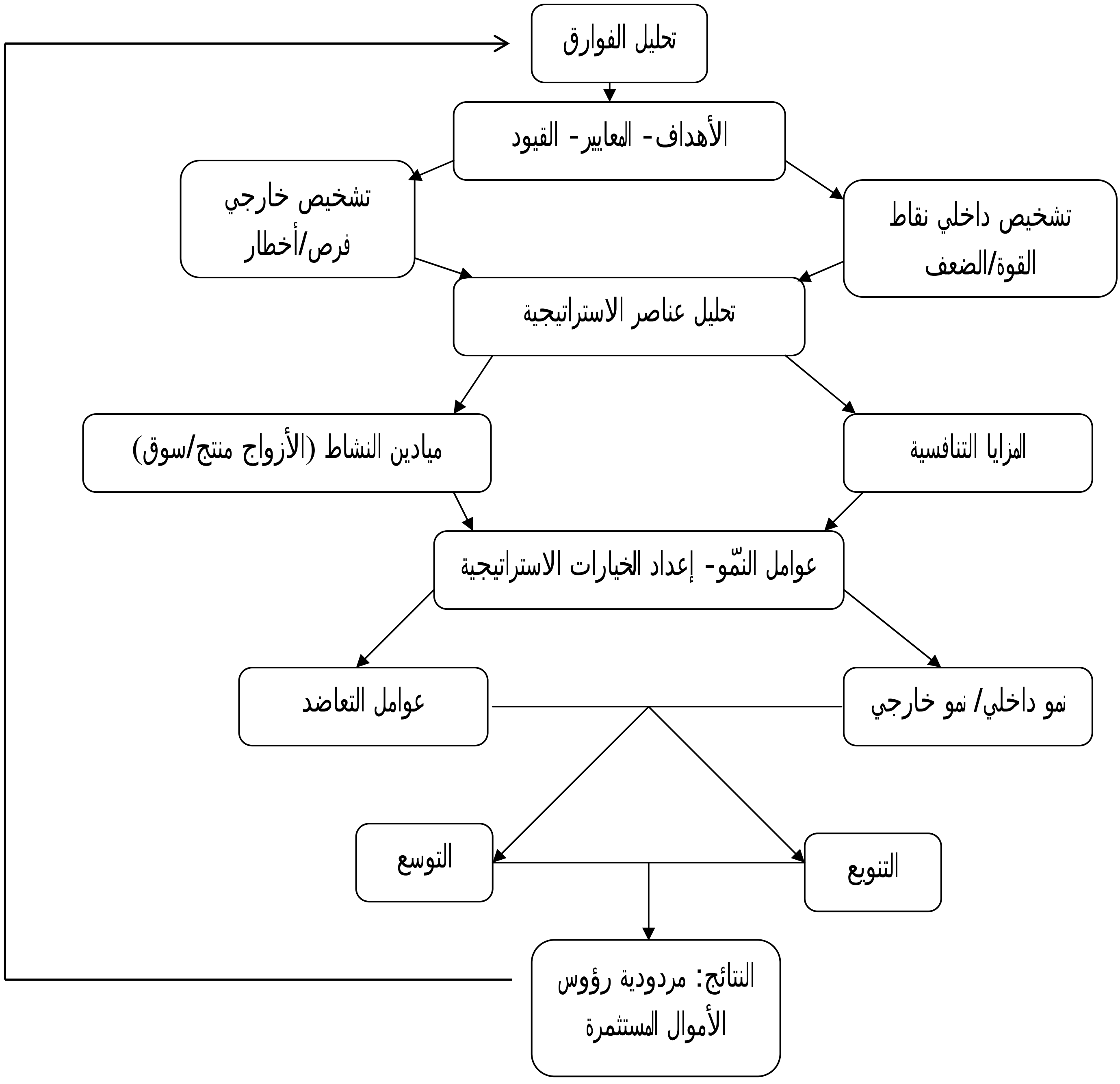
أما الخيارات فتعني التوجه العام التي تسلكه المؤسسة(ميادين النشاط مثلاً) وما تمتلكه من تفوق تنافسي، أما العنصر الثالث فيأتي بدف التأكد من مطابقة النتائج بالأهداف، ويمكن أن تلخيص النموذج في الشكل الموالي:

---

(1) : ALLOUCHE J. et SHMIDT G., "Les Outils De La Décision Stratégiques", Techniplus, Paris, P: 27 et 28.

الشكل رقم 01

*****نموذج التعبير الاستراتيجي لـ ANSOFF*****



المصدر : ALLOUCHE J. et SHMIDT G., "Les Outils De La Décision Stratégiques", Techniplus, Paris, P: 29.

يظهر من هذا الشكل أن للمؤسسة توجهان، الأول داخلي والآخر خارجي، يشتركان في صفة العناصر التي يتم دراستها، وينتهي الأمر بالمسار إلى الوصول إلى نتائج تحدد مردودية رؤوس الأموال المستثمرة والتي يتم مقارنتها بالأهداف المسطرة لها واضهار الفوارق التي تعيد إطلاق المسار مرة أخرى.

1- المهنة كنقطة بداية للتعبير الاستراتيجي:

تنوعت وتعددت المؤسسات عقب التطّور والنّمو الصناعي في العشريات الأولى للثورة الصناعية تم الاعتماد على الإتقان المهني لتحديد طبيعة المؤسسة، لكن هذه القاعدة أصبحت عديمة المفعول حالياً، "...ويمكن تعريف المهنة على أنا تلك الكفاءة التي تسمح بتلبية طلب بعرض مواتي ومن خصائصها قابلية التعلم، النموّ بمرور الوقت، قابلية التلقين" [1]، كما تعتبر التكنولوجيا أحد عناصرها المكوّنة لها حيث تعطي للمؤسسة خاصيتها وهويتها وغايتها السامية (La Vocation).

2- الأنماط المختلفة لتكوين الاستراتيجية: [2]

* **النمط المخطط**: (**Planifié**)

يتم إدراجها في مخططات رسمية، تترجم نوايا محّددة لهيئة مركزية؛

* **النمط المقاولي**: (**Entrepreneuriale**)

تنبع من النظرة الرياضية (**Cardinale**) للرئيس، يكون فيها الـال محدود؛

* **النمط الإيديولوجي**: (**Idéologique**)

تنبع فيها من المعتقدات المتبادلة، ذات النوايا التي تنصب في اتجاه نظرة جماعية؛

* **النمط المقنن**: (**Canalisé**)

يتم فيها وضع الحدود التي لا يجب تخطيها من طرف الناشطين؛

* **النمط المراقب**: (**Contrôlé**)

تجد الاستراتيجية ذاتا في المراقبات الخاصة بالمسارات ويترك المحتوى للمسؤولين العمليين؛

* **النمط غير المتصل**: (**Non Connecté**)

تطور هنا الاستراتيجيات ضمن وحدات غير متصلة، كل واحدة لها منطقها؛

* **النمط الإتفاقي**: (**Consensuel**)

---

(1): MARTINET A-C., op-cit, P: 130.
(2): KOENIG G., op-cit, P: 23.

تتجانس فيها الاستراتيجية وفق مسارات التصحيح المتبادل؛

* **النمط المفروض**: **(Imposé)**

حيث تنبع الاستراتيجية من المحيط، حيث يؤثر هذا الأخير على الأعمال.

2-I **إسقاط الاستراتيجية في المؤسسة:**

من الخطأ اعتبار التسيير الاستراتيجي نشاط تقني محض، فالاستراتيجية لا يمكن عزلها عن المؤسسة كونها عبارة عن كلّ، وتشعّ في كل الاتجاهات والأبعاد، وحتى وإن كان الاقتصاديين قد عوّدونا على النظر للمؤسسة على أنها وحدة تقنية للإنتاج فإن أصحاب النظريات في الإدارة يقدمونها كتنظيم اجتماعي، أما أخصائيو علم الاجتماع فيفسرونها على أنها نظام سياسي.

مختلف هذه النظريات شرعية لكنها تنحاز إلى نظرة واحدة، مما يصعّب على المسّير التوليف بين الفعل والفكرة.

1-2-I **السياسة العامّة في المؤسسة والاستراتيجية فيها:**

توجّه كل مؤسسة بصفة أو بأخرى عن طريق سياسة عامة يتم شرحها أولاً من طرف الفرقة المسّيرة وهي عبارة عن ثمرة ما يحظرهم، تكوينهم، ثقافتهم والسلطة التي يحوزون عليها أو يخضعون لها.

السياسة العامة عبارة عن مجمل الأسس المسيرة والقوانين الكبرى والمعايير التي توجه النشاطات بصفة لا رجعية ، حيث تفرض السياسة العامة نفسها على الاستراتيجية بتحديدها لها الأهداف التي يجب تحقيقها (أو التي لا يجب تخطيها).

1- **الاستراتيجية في المؤسسة:**

يمكن التطرّق إلى وظائف الاستراتيجية في المؤسسة عبر النقاط التالية:

* السماح بتخطي التفكير المبني على العامل الربحي المحظ؛
* الابتعاد عن المغامرة العشوائية عن طريق البرمجة؛
* إمكانية إيقاف أو تغيير التطورات التي تعرض حياة المؤسسة للخطر؛
* حشد موارد المؤسسة حول غايات مشتركة.

أما على مستوى النشاط فإنه على الاستراتيجية أن تجيب على ما يلي: (1)

---

(1) : ATAMER T., CALORI R., "Diagnostique Et Décision Stratégique", Edition Dunod, Paris, 1993, P: 04.

* درجة إقدام المؤسسة فيه؛
* الهدف الذي تسعى المؤسسة من وراءه؛
* تركيبة الفرص التنافسية، التي على المؤسسة الدفاع عنها عبر هذا النشاط؛
* تكنولوجيات الإنتاج والطرق التي يتم تبنيها فيه؛
* نمط التطوّر والتحالفات الممكنة عبر هذا النشاط؛
* نمط التواصل مع النشاطات الأخرى؛
* التطابق مع الموارد والكفاءات المالية للمؤسسة؛
* التطابق مع احتياجات وتطلعات المجتمع.

أما على المستوى الكلي، فيجب على المؤسسة الإجابة على ما يلي: (1)

* طبيعة النمّو الذي ستحققه محفظة النشاطات؛
* التطورات والتعاضد المشترك للنشاطات؛
* منحنى تطوير القدرات والكفاءات المختلفة ونموذج التطوير؛
* شكل الاتصال التنظيمي الذي يجب تحقيقه (صورة المؤسسة والتعامل مع الصحافة).

2- عيوب الاستراتيجية في المؤسسة:

والتي تحدث عند التوازن في أحد الأقطاب التالية: (2)

***قطب الأسس:** التطبيق الصارم للإجراءات

فالأسس العامة الناتجة عن الخبرة تصبح واجبات حتمية وقوانين جامدة دون آفاق؛

***قطب الواقع:** الإنتاج المفرط للنماذج

وذلك عبر الاهتمام بالماضي وبذلك النسخ المطابق للأحداث السابقة؛

***قطب "النظر":** أو عامل التقليد

الإكثار في التجديدات والغرق في إعطاء حلول مصطنعة؛

***قطب التكّيف:** استطالة المنحنيات.

وذلك عبر الإبداع دون اعتبار الماضي وجعل القرارات الاستراتيجية آلية.

(1) : Ibid, P: 05.
(2) : ALLOUCHE J., SHMIDT G., op-cit, P: 05.

I-2-2 التجزئة الاستراتيجية:

كلما كانت المؤسسة متعددة المنتجات، كلما ازداد مصطلح الميدان الاستراتيجي أهميتا، والذي ينتج عن «التجزئة الاستراتيجية لكل وحدة منها و على مستوى مختلف ميادين النشاط الاستراتيجي فيها" (1) وتسمح التجزئة الاستراتيجية بـ :

* إعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة؛
* تخصيص دقيق للموارد؛
* تحديد التفوّق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

لذا تظهر التجزئة الاستراتيجية كأساس الفهم الاستراتيجي، وعملية تفرض ذاتا قبل إعداد نظام القيادة عبر لوحات القيادة الاستراتيجية وذلك من أجل فهم تفاصيل المؤسسة والتمكن من توجيهها. يمكن القيام بالتجزئة الاستراتيجيـة وفق عدّة طرق كطريقـة التناقـص المصفوفي لـ "**M.PORTER**" وطريقة البحث عن المزايا المرغوب فيها وطريقة الأبعاد الثلاث لـ "**D-F abelle** " التي تتلخص فيما يلي:

أساس هذه التجزئة يدور حول تعريف السوق المرجعي مثلما يتبادر للزبون وليس للمؤسسة، اعتبار الأزواج منتج/ سوق وتوسيعها وتفكيكها إلى:

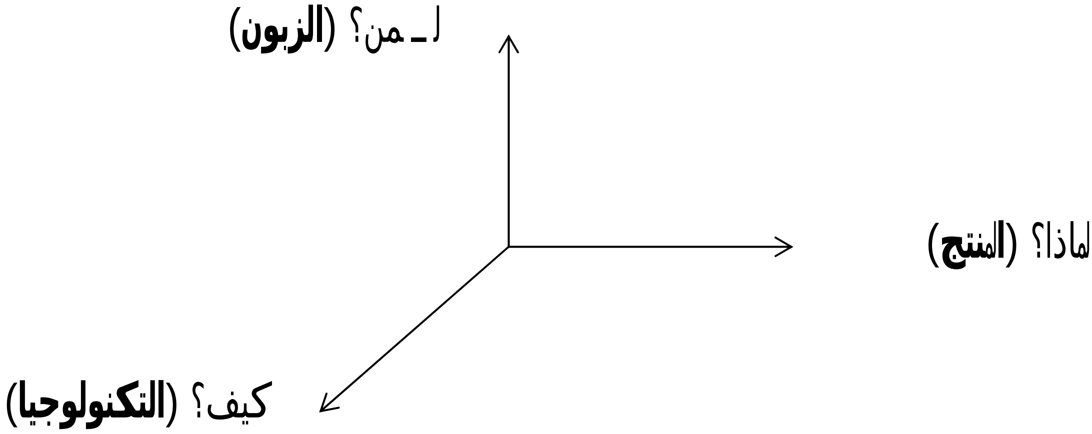
* **بعد الزبون:** وذلك بالتقسيم إلى مجموعات للزبائن الحالية جغرافياً أو ديموغرافياً...الخ؛
* **بعد الوظيفة:** وذلك بوصف مختلف احتياجات الزبائن التي يمكن تلبيتها؛
* **بعد التكنولوجيا:** والذي يترجم الخيارات التقنية؛

يمكن وصف ذلك عبر الشكل الـموالي:

(1) : GARIBALDI G., "Stratégie Concurrentielle", Edition Organisation, 2eme Ed, Paris, 1996, P: 182.

الشكل رقم 02

*****التجزئة الإستراتيجية وفق الأبعاد الثلاث لـ "D-F abelle"*****



المصدر : GARIBALDI G., "Stratégie Concurrentielle", Edition Organisation, 2eme Ed, Paris, 1996, P: 206.

وضمن هذا الشكل يتم حصر في كل بعد متغيرات خاصة يتم إعطاءها قيمة يتم الحصول على إثره على مكعب على الأقل، يمكّن بعد ذلك من تحديد الأجزاء الإستراتيجية.

1- التجزئة الاستراتيجية والهيكلة:

كل إستراتيجية تحتاج إلى تحكم في تفوّق تنافسي و يستدعي تنظيماً مختلفاً للأنشطة، فالتوسع في المبيعات جغرافياً أو الانسحاب من إحدى أو العديد من خطوط الإنتاج قد يؤثر في الأجزاء الاستراتيجية، "لذا فهياكل وتنظيم المؤسسة يستوجب عليها أخذها بعين الاعتبار وترجمتها على الهيكل التنظيمي بإنشاء هياكل عرضية «Transversale» دائمة أو مؤقتة مع إشراك الأفراد والاهتمام بذلك واقعيـا"[1]

2- التجزئة الإستراتيجية و أهم الـمنافسين:

لا يمكن التغاضي عن طرح السؤال الهادف لمعرفة كيف تتم التجزئة الاستراتيجية عند أهم المنافسين والذي يتم عبر فهم كيفية التمويل والتموين وكيفية التصنيع وتوزيع التكاليف، مع الإلمام بشبكات التوزيع لديهم، مما قد يسمح بإعطاء تصوّر يساعد المؤسسة على التموقع وبذلك تقييم فرص البقاء وإعادة التموقع.

(1) : Ibid, P: 209.

لكن في جميع الأحيان يجب "الابتعاد عن التحديد الواسع جداً للأجزاء أو تضييقها"[1] كما " يجب عدم تناسي أن الفرص المستقبلية (Les Créneaux) لن تتوافق حتماً مع الأجزاء الاستراتيجية الحالية، لذا فإن التحدّي التنافسي يعني المؤسسة ككل لا السؤولين عن الأجزاء فقط"[2]

I-2-3 تسيير الأجزاء الاستراتيجية:

كل مؤسسة متعددة المنتجات والأسواق تكون في وضعية يتطلب منها تسيير الأجزاء الاستراتيجية المختلفة لديها والمقارنة فيما بينها، لذا فإنا تكون بحاجة إلى طرق تصميمية تعطيها إطار معياري، تضع عبره أدوات تسمح بعقلنة خياراتا الاستراتيجية وذلك بدف النمو الذي لا يتسنى إلا من 03 منابع:[3]

* **تسيير الأصل- زبون:** أي اختيار ذوي القيمة العالية والاستجابة الجيدة؛
* **تسيير المحفظة- (منتجات/ أسواق):** أي تصميم منتجات وخدمات تفوق ما يقدمه المنافس؛
* **تسيير قنوات التوزيع:** التي يمكنها أن تكون متخصّصة.

لقد تعددت الأدوات التي تصب في سياق تسيير الأجزاء الاستراتيجية كمصفوفة ADL (ARTHUR D-LITTLE) التي تقوم على معياري درجة نضج السوق في مختلف مراحله (الانطلاق، النموّ، النضج، التقهقر) ومعيار الموقع التنافسي للمؤسسة (المسيطر، القوي، المساعد، المقبول والضعيف) إلى جانب هذه المصفوفة نجد مصفوفة MEKINSEY التي تقوم على عاملي جذب (attrait) للسوق وعامل مؤهلات (atouts) للمؤسسة و التي تتفصّل في ثلاث مواضيع (ضعيف، متوسط وقوّي) كما نجد مصفوفات أخرى أكثر أو أقل تعقيداً لكنها في الأصل تنبع من مصفوفة واحدة وهي مصفوفة B.C.G الذي يعني (BOSTON CONSULTING GROUP) و التي تم تكييفها إلى عدّة استخدامات، حيث يمكن أن تمثل نقطة الانطلاق لبناء بعض المؤشرات التي يتم تناولها في لوحة القيادة التي نحن بصدد دراستها وفيما يلي عرض مختصر عنها:

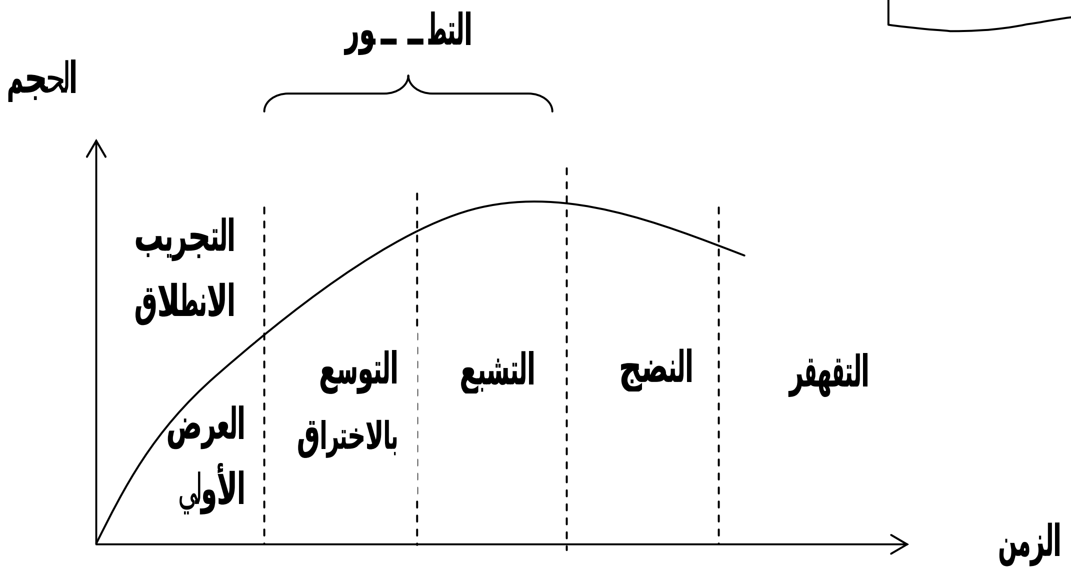
(2) : MAIRE C., "Construire Et Utiliser Un Plan De Développement", Edition Organisation, Paris, 1994, P: 90.
(3): HAMEL G., PRAHALAD.C-K, op-cit, P: 40.
(4): BRILMAN J., 2001, op-cit, P: 135.

1- مصفوفة B.C.G:

السعي للحصول على حصّة سوق كبيرة منذ الوهلة الأولى يصبح ورقة استراتيجية رابحة يمكن أن تصبح حجة وعلّة لنفقات عالية والذي يتم عبر عرض منتجات في السوق ومتابعتها علماً أن المنتج يمر بدورة حياة يمكنها أن تتوضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03

*****دورة حياة الـمنتج*****

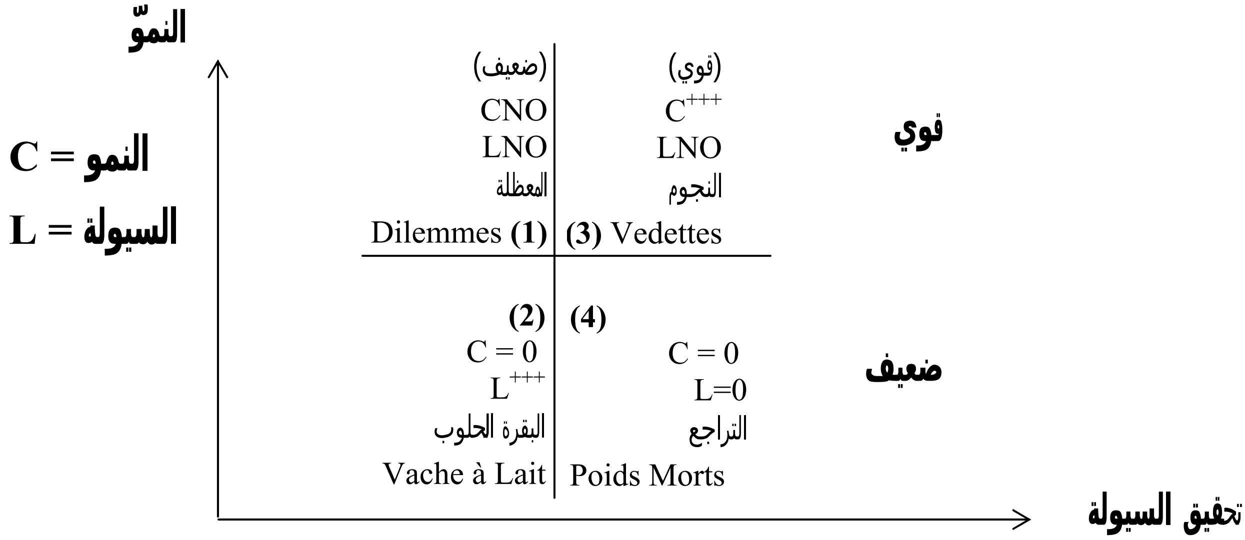


المصدر : MAIRE C., "Construire Et Utiliser Un Plan De Développement", Edition Organisation, Paris, 1994, P: 91.

وتسمح مصفوفة **B.C.G** بالمقارنة بين وحدات المؤسسة التي تحقق عوائد مالية وتلك التي تستهلكها وبذلك تكون وسيلة لتسيير الخيارات، وتقف مصفوفة **B.C.G** على عاملين يتمثلا في نسبة نموّ القطاع وحصة السوق للمؤسسة والتي يمكن تقديمها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 04

***** مصفوفة BCG *****



المصدر : GARIBALDI G., op-cit, P: 225.

وفيها يتم إعطاء موقع لكل جزء استراتيجي بحسب نسبة النموّ التي يعرفها والسيولة التي يدرها.

* **المنتجات:** "Vedettes"

يقابلها مرحلة التطوّر في منحنى دورة حياة المنتج حيث تتميز بنمو كبير وسيولة كبيرة يتم استهلاكها بدف الحفاظ على مستوى الريادة واستعمال بعض السيولة التي تدرها "Les Vaches à Lait" إن استدعى ذلك أو من سحب "Les Poids Morts"؛

* **المنتجات:** " Vaches à Lait"

ويقابلها مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج، والتي تعرف نموّ ضعيف وتدّر سيولة كبيرة يمكن استعمالها في دعم نموّ الأجزاء الأخرى، كما يتم فيها السعي للحصد؛

* **المنتجات:** " Dilemmes"

ويقابلها مرحلة الانطلاق في منحنى دورة حياة المنتج تكون ذو نموّ حاد دون تحقيق سيولة نتيجة لحصة السوق الضعيفة تستدعي الدعم أو التخلي أو إعادة تجزئة من جديد؛

* **المنتجات:** " Poids Morts"

يقابلها مرحلة التقهقر في منحنى دورة حياة المنتج، تعرف خلالها نموّ وسيولة ضعيفة تستدعي الانسحاب أو البقاء دون استثمار أو التخصص في جزء ما منها.

2- **عيوب نموذج B.C.G:**

*النظرة الآلية التي يمكن السقوط فيها من خلال العوامل المستعملة فالحصة السوقية لا تمثل وحدها القدرة التنافسية، كما أنه من العبث اعتقاد أن نسبة النموّ للسوق تعبر عن قدرة الجذب لديه؛

*استحالة تحديد الهامش الخاص المولّد والذي تم تحقيقه؛

* وجوب التساؤل عن دقة النموذج؛

* في حالة النشاطات الأكثر تمايز تقلّ صلاحية هذا النموذج.

I-2-4 **القيام بالتشخيص في الـ مؤسسة:**

من الأهمية التساؤل حول حظوظ المؤسسة في ضمان البقاء ضمن القطاع والذي لن يتسنى لها إلاّ بالتطرق لنقاط القوّة والضعف لديها، التي قد تؤثر في تحرّكاتا عند مواجهة الأخطار أو اغتنام الفرص.

التطرق إلى هذا الموضوع يصبوا إلى إظهار إمكانيات المناورة التي يمكن أن تحوزها المؤسسة.

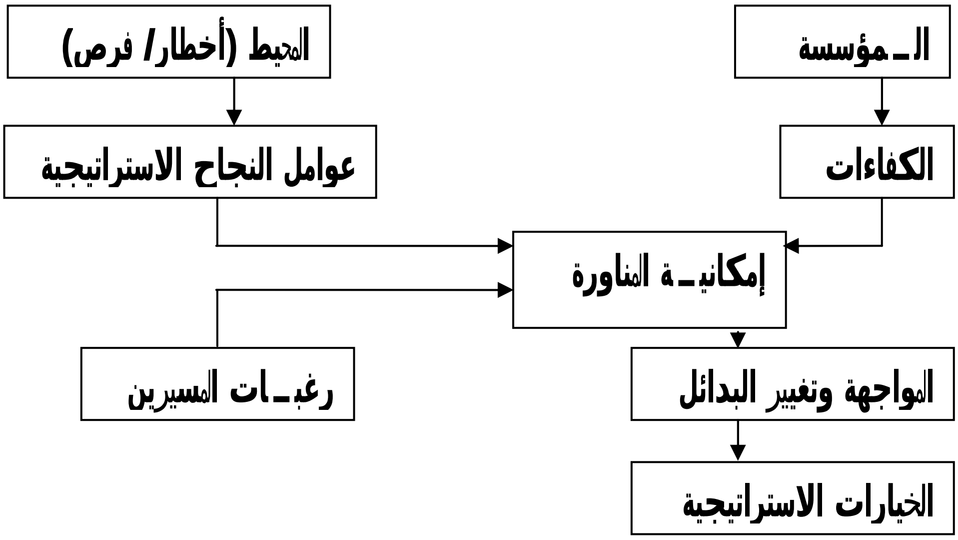
*بالنظر للأحداث المتوقعة في المحيط (تحديد النجاح التي يجب التحكم فيها)؛

* بالنظر إلى الإمكانيات الاستراتيجية لديها.

انطلاقاً من هذا يمكن استنباط الخيارات الاستراتيجية التي يجب اعتمادها كأهداف وكذا تحديد السياسات ومخططات، العمل، وتمثل هذه الخطوات أساس أول طريقة (التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي) ذو الطابع الشامل التي تم استعمالها في المساعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي وذالك يمثل الهدف الذي نصبوا إليه من خلال إقامة نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 05

*** مخطط مسار التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ***



المصدر : Ibid, P: 150

أما طريقة دراسة التوجهات الكبرى فتقوم على إعداد قائمة نقاط القوّة ونقاط الضعف للمؤسسة بالنسبة لكل نشاط، إضافة إليها هناك مقاربة تتم بمراجعة ومعاينة كل أوجه المؤسسة التي تؤثر على الاستراتيجية، عن طريق إعداد قائمة أهم العوامل التي تتدخل في تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

وجميع هذه الطرق تصبو في سياق تحديد الصفات التنافسية للمؤسسة (**Le Profil Concurrentiel**)، كما يسمح بإظهار مستوى التحكم في الكفاءات ومقابلتها مع المنافسين.

لقد طوّرت في هذا الإطار عدّة أدوات تهدف إلى المقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف مع الأخطار والفرص الحالية والمستقبلية تمثلت أشهرها في مصفوفة TOWS (**T**hreats **O**pportunités **W**eaknesses **S**trengths) التي تهدف إلى تحليل القدرات الاستراتيجية عبر الازدواج (نقاط القوة والضعف/ الأخطار والفرص). إلى جانب هذه المصفوفة نجد طريقة "Les 7S De MCKINSEY" [(1)] التي تعمل على دراسة عدّة مستويات في آن واحد بهدف السماح بوصف الأوجه الجوهرية للمؤسسة ودمجها في التفكير الاستراتيجي مع إدماج العامل البشري في هذا التفكير والسعي لمراجعة كل الآثار والتأكد من ملاءمتها مع ما تريده المؤسسة ونستعرض فيما يلي طريقة PIMS بأكثر إسهام.

(1): Ibid, P: 166.

1- طريقة PIMS:

تدف هذه الطريقة إلى شرح الاختلاف في مردودية رؤوس الأموال المستثمرة عبر معايير متعددة عكس الطرق الأخرى التي تأخذ بعين الاعتبار عدد محدود منها، وذلك بدف بناء نموذج تنبؤي، و الذي استدعى دراسة أكثر من 4500 مؤسسة غربية تم على إثرها بناء قاعدة معطيات ضخمة تقوم بتوفيرها للمؤسسات والهيئات المنخرطة من خلال استنباط متوسطات يمكن أن تصبح معايير مرجعية.

يتم دراسة حالة المؤسسة من خلال مراسلات تدور بين المؤسسة المعنية والمؤسسة المسيرة لهذه القاعدة والمتمثلة في مؤسسة "Stratégique Planning Institute" بعد مقابلة المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع تلك الواردة من المؤسسات الأخرى وقاعدة المعطيات، تستخرج على إثرها عدة نتائج: كالمردودية الإنتاجية مثلاً، والعائد من الاستثمار ROI، ...الخ، إلى جانب تقييم الاستثمارات اللازمة في جميع الميادين، مع تحليل للمحفظة والتقييم مقارنةً بالمنافسين، في هذا الإطار حدّدت طريقة PIMS ما يقارب 40معيار أو عامل يمكن أن يؤثر على مردودية القطاعات والتي تم جمعها في أربعة أصناف:

* المحيط الاقتصادي؛
* الموقع التنافسي للمؤسسة؛
* هيكل مسار الإنتاج؛
* تخصيص الموارد.

ومن أهم المعايير نجد:

- ROI: العائد من الاستثمارات **R**etour **S**ur **I**nvestissement
- الكثافة الرأسمالية؛
- نموّ السوق؛
- المردودية الإنتاجية؛
- حصة السوق؛
- النوعية الجودة النسبية للمنتج؛
- ...الخ.

2- المحفظة والتكنولوجيا:

أدوات تسيير محفظة النشاطات لا تسمح بأخذ بعين الاعتبار بصفة خاصة لإحدى أهم الأبعاد في بعض القطاعات والمتمثل في التكنولوجيا، فالمعروف أنه كلما تدخلت التكنولوجيا في الصراع التنافسي إلاّ وكانت عامل فعّال في النجاح بالنسبة للمؤسسات التي تتحكم فيها، كونها تؤثر على جميع أوجه المنافسة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ما يجب قوله هو أن التكنولوجيا مثل المنتج أو القطاع تتملك ديناميكية خاصة بها ودورة حياة خاصة بها، لذا من الأهمية للمؤسسة معرفة الطوّر الذي تتواجد فيه تكنولوجيتها، ولقد ميّز ADL [1] بين عدّة أصناف من التكنولوجيا:

* تكنولوجيات في المرحلة الجنينية (Embryonnaire)؛
* التكنولوجيات الصاعدة (Emergentes)؛
* التكنولوجيات القاعدية (De Base)؛
* التكنولوجيات الجوهرية (Clé).

وأخذاً بعين الاعتبار لهذه التصنيفات يمكن استعمال إحدى المصفوفات الأخرى التي تم التطرق إليها في محفظة النشاطات، أما الطريقة التي سنتطرق إليها فهي مقاربة S.R.I الدولية (Stanford.Research. Institute) التي تسمح بالتأكد من أن الأجزاء الاستراتيجية للمؤسسة ممثلة بطريقة جيدة على محفظة التكنولوجيات وكذا المساهمة في تخصيص الموارد.

- مقاربة S.R.I الدوليـة:

تقوم هذه المقاربة على أربعة مـراحل: [2]

* تجزئة تسمح بإدماج البعد التكنولوجي في الزوج (منتج/ سوق)؛
* تحليل المحفظة الإستراتيجية؛
* تحليل المحفظة التكنولوجية؛
* اختيار إستراتيجية خاصة (هيمنة بالتكاليف، الحجم أو التمايز...).

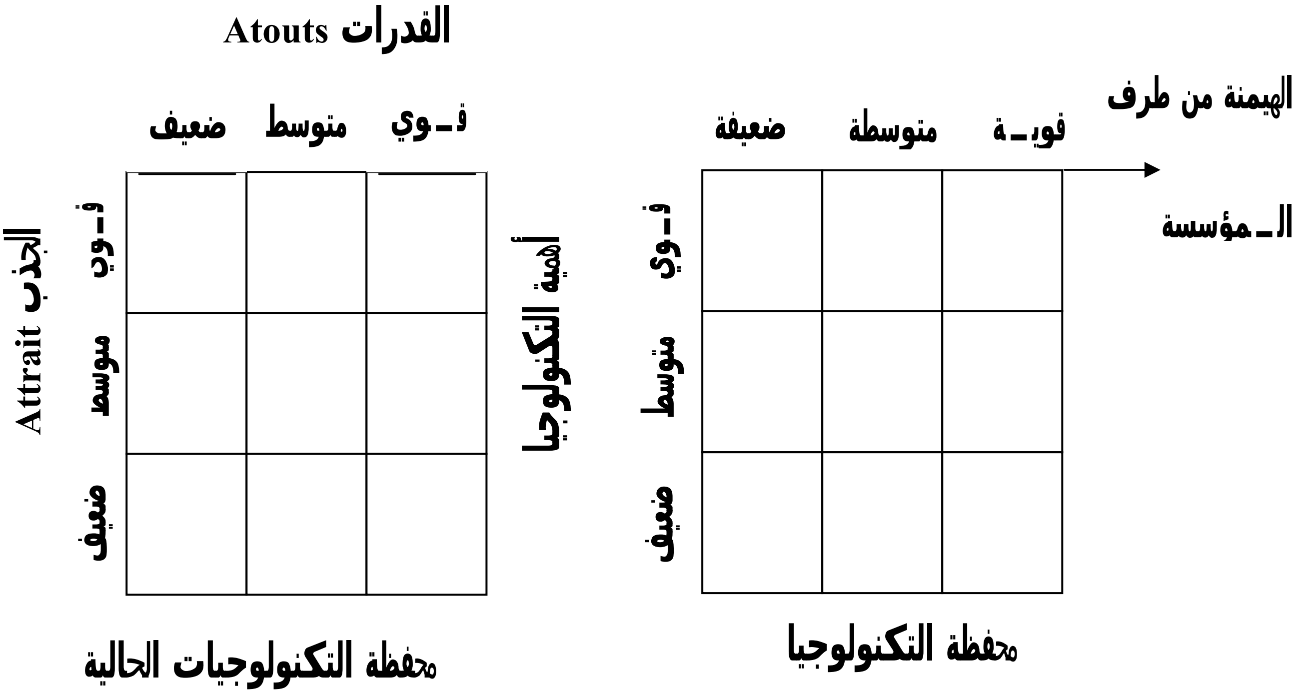
هذه المراحل الأربعة تقود إلى بناء النموذج المصفوفي التالي:

---

(1): Ibid, P: 257.
(2): Ibid, P: 259.

الشكل رقم 06

*** استعمال المصفوفات في مقاربة S.R.I الدوليـة***



المصدر : Ibid, P: 260

" في الأخير يجب التنويه أنه ليست التكنولوجيا الحديثة هي التي تعطي التفوق التكنولوجي في حد ذاتها لأنها في متناول الجميع إلى حدّ ما، لكن مقابل ذلك يكتسي إشكال اختيار هذه أو تلك وكيفية استعمالها أهمية كبيرة، حيث بإمكانها كبح أو حتى إيقاف أو إسراع التطور الاستراتيجي للمؤسسة المعنية"[1]

3- إظهار كفاءات المؤسسة والمنافسين: (سلسلة القيمة)

من الصعب تحديد وسائل نجاح المؤسسة بالنظر إليها نظرة عامة إجمالية من خلال هذه أو تلك الاستراتيجيات، بل يجب فهم جسم (Le Métabolisme)، المؤسسة قصد إظهار طريقة عمل واستغلال النشاطات فيها، والذي يمرّ عبر تفكيك نظام عملها إلى نشاطات بهدف معرفة:

(1) : Le MAIRE.B, op-cit, P: 188.

* رد فعل المؤسسة اتجاه التكاليف؛
* الموارد الكامنة والموجودة بهدف التمايز.

هذا ما تنصّ عليه فكرة M.PORTER التي تصبّ في هذا السياق بتفكيك المؤسسة إلى نشاطات أطلق عليها اسم " **سلسلة القيمة** " حيث ميّز بين سلسلة القيمة الداخلية التي تدخل ضمن نظام للقيمة أكبر يأخذ بعين الاعتبار النشاطات العلوية (Amont) والسفلية (Aval) وتأثير هذه النشاطات على محيط المؤسسة والتي قام بتسميتها بـ "**سلسلة القيمة الخارجية**" وفي كلا الحالتين يتم التمييز بين:

* **النشاطات الرئيسية:** الإمداد، الإنتاج، التسويق، الخدمات؛
* **نشاطات الدعم**: هياكل المؤسسة، GRH، R & D ...الخ.

إضافةً إلى ذلك يجب تقسيم هذه النشاطات إلى نشاطات فرعية بهدف الفهم الجيد لها مع واجب التساؤل حول المستوى الذي ستقوم فيه المؤسسة ببناء سلسلة القيمة هذه.

في جميع الأوضاع يجب اعتماد سلسلة القيمة على مستوى كل جزء استراتيجي، وذلك بهدف

إظهار عوامل النجاح الاستراتيجي لكل جزء استراتيجي وإظهار مواطن خلق القيمة فيها، بناع سلسلة القيمة هذه (الخارجية).

يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتعاملين في المحيط والذين يؤثرون بصفة كبيرة على سلسلة القيمة الداخلية والمتمثلون فـي:

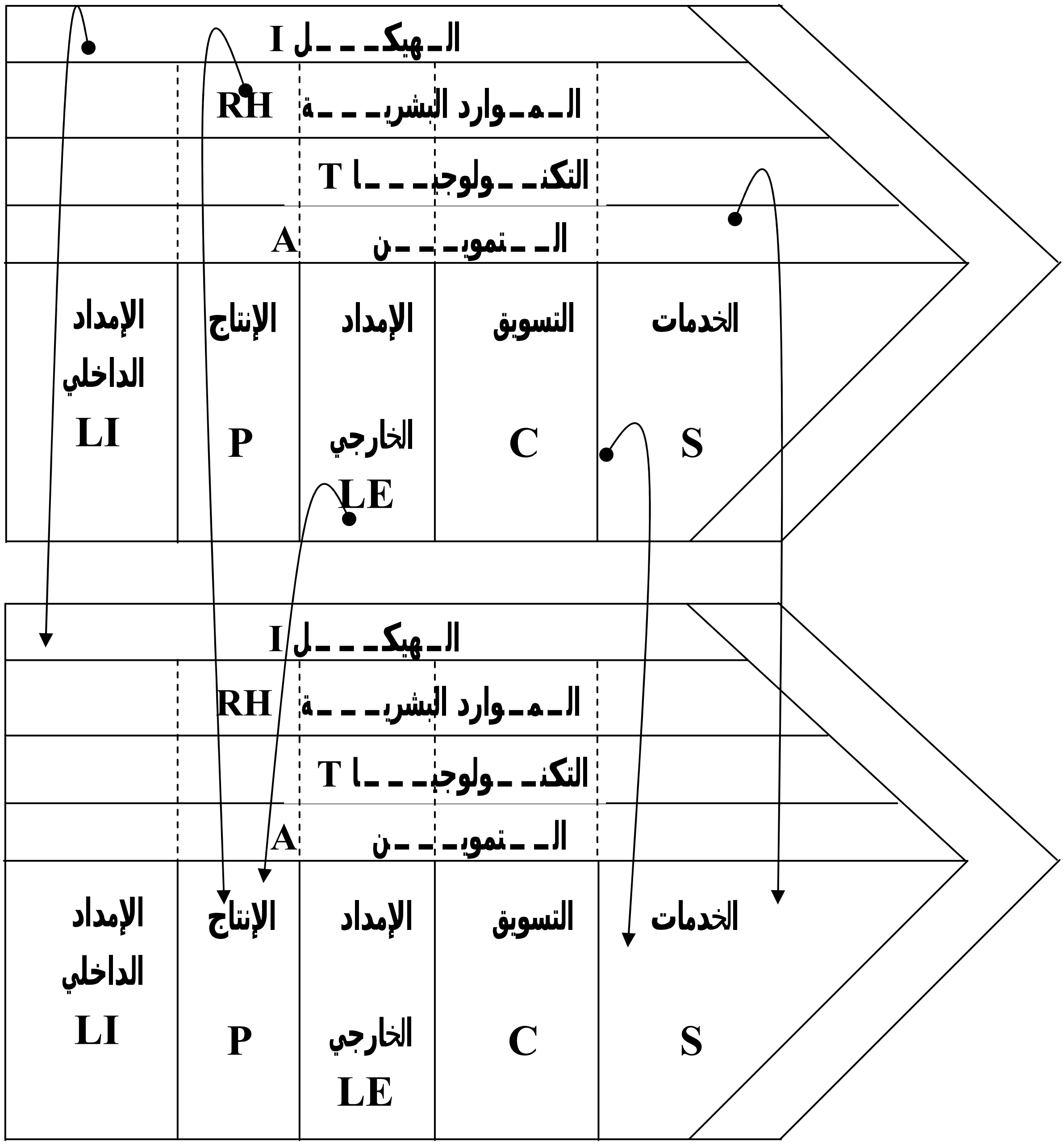
* أهم الموردون؛
* قنوات التوزيع؛
* قطاعات السوق.

في الحقيقة تمثل سلسلة القيمة الخارجية تحليل للفرع عبر تسليط الضوء على العلاقات المختلفة بين مختلف المتدخلين والتي يمكن تقديمها على الشكل التالي:

الشكل رقم 07

*** سلسلـة القيمة الخارجيـة والعلاقـات فيهـا ***

سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة



<u>سلسلة القيمة الداخلية للزبون</u>

المصدر : Ibid, P: 278.

تساهم هذه السلسلة في إظهار الفرص الموجودة في تقليص التكاليف وكذا إمكانية تقسيم جديد للنشاطات في ظل التفاعل مع الآخرين مع إظهار الاستراتيجيات التنافسية الملائمة لكل جزء استراتيجي وإعطاء توجه في كيفية استغلال النشاطات فيها.

3-I تحليل المحيط والتأثير عليه: فهم شروط المنافسة:

تتحرك المؤسسة وفق ما يتبادر إليها من المحيط، لذا فإن القيام بتحليل هذا الأخير واجب لا يهدف من خلاله توجيه القيادة في المؤسسة وتكييفها فحسب بل يمكن أن يقود إلى القيام بأعمال تدف إلى تغيير المحيط.

المحيط لا يمثل فقط مخزون من الأحداث الناشئة بقدر ما يشكل حقل للتطورات المستقبلية (Tendances) في هذا الإطار يرى G.HAMEL et PRAHALAD.C-K [1] " أن المؤسسة التي تستمع لزبائنها فقط لا تحكم على نفسها دور التابع الدائم فحسب، بل تتغاضى أيضاً عن التساؤل حول هويتهم الدقيقة... فزبائن اليوم ليسو حتماً زبائن الغد".

إضافةً إلى ذلك فإن المؤسسات يمكنها التعاون والاتفاق فيما بينها لبناء محيط خاص بم حيث يرى الكابتان أيضا " أن المنافسة تدور لا بين المؤسسات فقط بل بين تحالفات لمؤسسات "[2] . لذا فالمؤسسة تطور آليات تسمح لها بالتنبؤ والتحسس اتجاه المحيط عبر إشارات يتم التقاطها و قراءتا وترجمتها ضمن مؤشرات تدل على مدى دقة الفرضيات التي تم اعتمادها.

تتواجد المؤسسة داخل قطاع اقتصادي يشمل مجمل المؤسسات التي تساهم في تلبية صنف من الحاجيات، لذا فإن المفكرين يتفقون على ضم الزبائن ومختلف المتعاملين في المحيط كما هو موضح في الشكل:

---

(1): HAMEL G., et PRAHALAD C-K., op-cit, P: 107.
(2): Ibid, P: 31.

الشكل رقم 08

*****الـمحيط وهيكلتـ ـه*****



المصدر **:** Ibid, P: 116.

يوضح الشكل على أن المؤسسة ليست في معزل عن عناصر المحيط الأخرى فهي عنصر من محيط أكبر و اشمل حتى و إن كانت دائرة تعاملها تخص العناصر الـاورة لها.

I-3-1 تحليل القطاع:

لكل قطاع هيكله الخاص، ويسّير بقوانين خاصة، ويخضع لقيود خاصة، كما يمثل ميدان خاص، تختلف فيه شروط البقاء والربح والتي يجب فهمها، في هذا الإطار قدّم M. PORTER مقاربة تدف تحليل القطاع.

1- القوى الخمس لـ "M. PORTER":

حصر PORTER خمس قوى تؤثر على كل المؤسسات، وتتمثل في: [1]

* احتدام المنافسة بين المؤسسات؛
* مستوى قدرة التفاوض للموردين؛
* مستوى قدرة التفاوض بالنسبة للزبائن؛
* مستوى خطر الداخلين الجدد؛
* مستوى خطر المنتجات والخدمات البديلة.

إن دراسة القوى الخمسة لـ PORTER يسمح بفهم وتحليل:

- أثر الأعمال التي يقوم با المتعاملين داخل وخارج القطاع.
- وكذا نمو المتغيرات المؤثرة على هيكلة القطاع.

أما العوامل المؤثرة في القطاع فيمكن تصنيفها إلى: [2]

- العوامل الوظيفية؛
- الأوجه التقنية؛
- العوامل الجغرافية.

العوامل الموضوعية وغير الموضوعية كالتغيرات التقنية والسياسية والدولية بالنسبة للموضوعية منها والتغير في الطلب وعوامل الشراء بالنسبة للعوامل غير الموضوعية.

I-3-2 مفهوم الحقل التنافسي:

تستمد المؤسسة نجاحها في المدى القصير من التحكم في عرضها عبر النموذج «**سعر/ أداء**» أما على المدى الطويل فإن التفوق التنافسي يقوم على قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءات القاعدية التي يمكنها أن تسمح لها بالعرض في السوق بسرعة وجدارة للمنتجات التي تتلاءم أكثر لما ينتظره الزبائن وفي نفس الوقت مباغتة المنافسين.

---

(1): Ibid, P: 117 à P: 122.

(1): Ibid, P: 124.

لهذا الغرض يكتسي واجب عدّ المنافسين الذين سيواجهون مستقبلاً أهمية كبرى تسمح بتحديد حدود الحقل التنافسي المستقبلي، انطلاقاً من المهن والقطاعات الاقتصادية التي يمكن لمؤسسات أخرى التسلّل عبرها.

هذا الطابع الاستراتيجي وصفه الكاتب G.kœnig [(1)] "بالحقل التنافسي الاستراتيجي أو الحظيرة الاستراتيجية" التي تتركب من الزوج «**فرع/ حاجيات أساسية**»، تقوم المؤسسة عبره باختيار تلك التي تريد التموقع فيها والتي توصف بالحقول التنافسية الأساسية (Champs Concurrentiels Conceptuels) [(2)] بكل ما تتطلبه من كفاءات أساسية تسمح باحتراف المهن فيها.

1- إنتاج المحيط من طرف المـؤسسة وتوجهاته الكبرى:

لا تخضع المؤسسة لعدم التأكد الذي ينجم عن المحيط فقط، بل تمثل هي أيضاً في خد ذاتا مصدر لعدم التأكد بالنسبة للمؤسسات الأخرى عندما تسعى إلى تغيير قواعد التنافس للقطاع أو عندما تتموقع كقطب للتطور التكنولوجي. إضافةً إلى ذلك يعتبر تحليل التوجهات الكبرى للمحيط أساس حتمي يجب الاهتمام به، هذه التوجهات الكبرى تتغير وفق تأثير لعوامل يمكن وصفها باستراتيجية مثل:

* التغّير في ردود أفعال الزبائن؛
* التغّير في ردود أفعال المنافسين؛
* الاختلاف الحاد في نسب التكاليف مع المنافسين الأجانب؛
* الحالة الصحية للاقتصاد عامةً؛
* التغيرات الديموغرافية.

هذه العوامل تدل على وجوب تحديد التوجهات التي ستدوم والتغيرات التي ستحدثها في المحيط من جهة وكذا تحليل تلك التي ستتغير وحصر التأثيرات التي ستحدثها من جهة أخرى، وبذلك تحديد نسبة الأخطار والفرص التي ستتبع هذه التوجهات الكبرى والتي تتحكم في المنافسة المستقبلية.

I-3-3 الفرع La Filière:

يتمثل الفرع في المتدخلين الذين يسعون بعرض منتج أو خدمة في تصرف المستعملين أو المستهلكين، ويسمح تحليله بإظهار المهن والنشاطات المتدخلة فيه (يسمى الفرع أيضاً بسلسلة القيمة) [(3)] بذلك تصبح

---

(2): Ibid, P: 138.
(3): Loc-Cit.
(1): Ibid, P: 124.

آداة تحليلية تكمل القوى الخمس لـ M. PORTER وتسمح بإظهار الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة ضمن الفرع.

تتغير الفروع وتتطور نتيجة للتغير في العادات الاستهلاكية أو أنماط الشراء للزبائن، كما تتغير نتيجة لتغيرات تكنولوجية تحدّد في أعلى سلسلة الفرع، هنا تتضح أهمية فهم مصادر القوّة والسلطة داخل الفرع.

1- المهنة كأساس لقيام الفرع: "Métier"

" المهنة عبارة عن القدرة في تسيير نظام عرض، دون أن يعني ذلك حتمية تصنيع المنتج المقدم"[1]، نظام العرض هذا يشمل مجمل المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين الذين يساهمون في تحقيق وإعداد المنتج المعروض، ويتم تحديد المهنة من وجهة النظر الاستراتيجية بتحديد:

* مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة؛
* الطريقة التي يقوم استغلال هذه النشاطات؛
* التكنولوجيات والتقنيات التي يتم التحكم فيها.

أما العوامل التي تتدخل في تحديد المهنة فتنقسم إلى: [2]

* عوامل خاصة بالسوق وتنظيمه؛
* عوامل خاصة بالتكنولوجيا؛
* عوامل خاصة بالتكاليف وتوزيعها.

I-3-4 التحركات الاستراتيجية للمؤسسة:

تسمح التجزئة الاستراتيجية للأشخاص ذوي الدراية الجيدة للمهنة والقطاع، إعداد تقسيم دقيق للمؤسسة، حيث يؤدي تحليل هذه الأجزاء إلى القيام بخيارات واقعية استراتيجية تهدف للتعامل مع ما يفرزه المحيط، هذه القرارات تتوقف على عاملين جوهريان يتمثلان في:

* الطاقة الإستعدادية للمواجهة؛
* حرية المبادرة.

(1): Ibid, P: 93.
(2): Ibid, P: 94.

في هذا الصدد لا تمثل لوحة القيادة الإستراتيجية أداة لعرض حالة المؤسسة و مدى مطابقتها مع التوجهات الإستراتيجية فحسب، بل يجب عليها أن تبلور بشكل أو بآخر ما يجب القيام به اتجاه المستجدات.

أما الأعمال الاستراتيجية التي يتم إنتاجها فتنقسم إلى صنفين، الأولى منها هجومية تميل إلى المواجهة المباشرة بالتركيز على نقاط القوة والموارد وأخرى ذات صبغة دفاعية تبتعد عن المواجهة المباشرة وتسعى إلى تكوين مساحات نشاط أكثر هدوء، وجل هذه الأعمال والتحركات اتجاه المنافسة تصب في اتجاهين أساسيين:[1]

* **سياسات التوسع:** تعتمد فيها المؤسسة على:

- التركيز:(Focalisation) على الأزواج الحالية والمنتجات والمهام الحالي؛
- التوسع في السوق عبر الاستعمالات الجديدة بالتأكيد أيضاً على الجودة.

* **سياسات التنويع:**(Diversification) وفيها تعتمد المؤسسة على عدّة عمليات تبعدها نوعا ما عن مهنها الفرعية وتترجم قطيعة حاملة لأخطار، ويختلف أنماط التنويع من أفقي إلى عمودي إلى تمركزي (Concentrique) أو حتى تنويع قطاعي غير متجانس (Conglomérale) ، وبذا الإسهام في تفصيل هذه الاستراتيجيات سنعتمد على التصنيف الذي قام به MARTINET.A-C [2].

1- الاستراتيجيات داخل الصناعة:

يصنف ضمنها **M**. PORTER وعدّة مفكرين آخرين 3 أصناف كبرى وهي:[3]

* **الهيمنة الكلية بالتكاليف:**(Domination par les coûts) وذلك بدف تطبيق سياسة أسعار هجومية تسمح لها باحتلال موقع الرائد في السوق مع الاحتفاظ بامش موجب في جميع الحالات بالنسبة للأرباح؛

* **التمييز:** (Différenciation) عندما تكون الإستراتيجية السابقة غير ممكنة تقوم المؤسسة بذه الاستراتيجية عن طريق تقديم عرض مغاير لما يقدمه الآخرين بشكل يضمن لها حصة سوق مهمة؛

* **التركيز:**(Concentration) تقوم فيه المؤسسة باختيار أسواق ضيقة تستهدف عبرها عينات من الزبائن المحددة، مع إمكانية استعمال الاستراتيجيتين السابقتين اتجاه هذه المجموعة المختارة.

---

(1) : ALLOUCHE J., SHMIDT G., op-cit, P: 30.
(2) : MARTINET A-C., op-cit, P: 160.
(3) : MAIRE C., op-cit, P: 155.

2- استراتيجيات ما بين الصناعات:

حتى وإن كانت نشاطات المؤسسة تحدث ضمن قطاع اقتصادي محدد، إلاّ أنا غالبا ما تظهر إلى الدخول يوما ما إلى قطاعات أخرى جديدة لعدة اعتبارات موضوعية، في هذا الإطار تم حصر 3مناورات[1] أو تحركات استراتيجية، عادةً ما تتمثل في:

*** التكامل العمودي:**

تتمثل هذه الاستراتيجية في السعي إلى الاستحواذ على موقع إلى الأعلى أو إلى الأسفل بالنسبة للنشاط الأصلي وذلك بأخذ مكان المورّد أو الزبون وربطها بمسار الإنتاج توزيع. هذه الاستراتيجية قد لا تتعدى إطار الصناعة الأصلية بإنجاز أجزاء أو عنصر كانت تشتريه والذي يتطلب نفس المعارف المستعملة في الإنتاج النهائي.

فيجرّ عن هذه الاستراتيجية عدّة آثار تتمثل خاصة في:

- تغيير هيكل التكاليف؛
- انخفاض في المرونة؛
- ازدواجية الصيغة الاستراتيجية، نظرا لخطر تغيير مهمة المؤسسة دون شعور وبذلك تغّير الصيغة الاستراتيجية.

*** إستراتيجية الفروع" التكامل الأفقي ":**

يصفها في هذا الإطار J-L, TRUEL et J-H, LORENZ [2] على أنا عبارة عن سعي لتسيير سلسلة من النشاطات المترابطة فيما بينها تكنولوجياً وتجارياً وحتى مالياً (التخصيب المتقاطع " Fertilisation Croisée"[3] مع التركيز على استعمال الكفاءات المشتركة وأعلى قدر ممكن من التآزر (Synergies).

فهم هذه الاستراتيجية يظهر أنا تختلف عن استراتيجية التكامل العمودي، حيث أنا لا تتم بشكل كبير باستغلال العلاقات التقنية والاقتصادية المباشرة بقدر ما تتم بالتطور التدريجي والتراكمي على المدى الطويل يهدف إلى فتح مجالات جديدة لأزواج جديدة **(سوق/ منتج)**.

*** إستراتيجية التنويع" ما بين الصناعات ":**

---

(1): MARTINET A-C., op-cit, P: 180.
(2): Ibid, P: 182.
(3) : BATSCH L., "La Croissance Des Groupes Industriels", Editions Economica, Paris, 1993, P: 163.

ويتم ذلك عبر اللجوء إلى أنشطة جديدة توافق منتجات جديدة وأسواق جديدة، أما الإشكال فيكمن في حصر درجة الإبداع والتنويع اللازمين وتقييمهما، أما أصناف التنويع الموجودة فيمكن اختصارها فيما يلي:[1]

- **التنويع الدولي:** عبر البحث عن بلدان جديدة تسمح بتطوير نشاطات حالية؛
- **التنويع من أجل الدعم:** عبر التكامل العمودي أو إدراج نشاطات مماثلة بروية جديدة؛
- **التنويع الجواري:** عبر منتجات جديدة في أسواق حالية أو تطبيقات جديدة لتكنولوجية متحكم فيها؛
- **التنويع كلي:** وذلك عبر منتجات جديدة في أسواق غير معروفة من طرف المؤسسة.

3- استراتيجيات ما بين المؤسسات:

بالنظر إلى الصنفين من الاستراتيجيات السابقين يتبين أن الصراع والتنافس هو الوجه الوحيد الذي تتسم به الاستراتيجية، لكن الملاحظة الميدانية تظهر أن الوضع عكس ذلك من خلال مظاهر التعاون بين المؤسسات والتعامل فيما بينها والتي يمكن حصرها فيما يلي:[2]

*** استراتيجية التعاون "Impartition":**

تتمثل هذه الاستراتيجية في عمليات التعاون بين مجموعة من المؤسسات التي تملك مؤهلات تتكامل فيما بينها تأخذ أشكال عدّة مثل:

- تقديم المعدّات الخاصة (Fournitures Spéciales)؛
- المقاولة من الباطن (Sous-traitance)؛
- المقاولة المشتركة (La Cotraitance)؛
- التنازل (La Concession)؛
- الترخيص (Accord De Licence)؛
- الامتياز (Le Franchisage).

أما الدوافع التي تجرّ نحو اعتماد هذا الصنف من الاستراتيجيات فقد حصرها BOUCHE.M et BARRY. P-M [3] في 7 مبررات أساسية تكمن في:

- تخفيض التكاليف؛

---

(1): MARTINET A-C., op-cit, P: 190.
(2): Ibid. P: 198.
(3): Ibid, P: 199.

- المردودية العالية للاستثمارات؛
- المرونة الداخلية؛
- تخفض حدّة التعقدّ التنظيمي؛
- الانفتاح نحو المحيط؛
- إعطاء الطابع الشرعي لبعض العمليات؛
- تحقيق التفاعلات.

* **إستراتيجية النموّ الخارجي:**

عكس النموّ الداخلي الذي يتم عبر خلق الأصول من طرف جهة واحدة يشرك النموّ الخارجي عدّة مؤسسات وذلك بتحويل أصول موجودة من مؤسسة إلى أخرى والتي ُتترجم باقتناء أو تنازل لحقوق ملكية والتي يمكن تناولها وفق بعدين:

➢ **البعد القانونــي:** يمكن أن نميز عبره

- **الاندماج:** يتم عبر تفكيك مؤسستين أو أكثر لصالح مؤسسة جديدة؛
- **الابتلاع:** تبتاع مؤسسة، مؤسسة أخرى يتم حلّها؛
- **ابتلاع فرع:** تتم عندما تمتلك مؤسسة في مؤسسة أخرى مساهمة، تكون المؤسسة الثانية فرع للأولى بنسبة ما تقوم بالابتلاع الكلي لها؛
- **الاندماج- تنازل:** يتم حل مؤسسة لصالح مؤسسات أخرى يقومون بابتلاع أجزاء المؤسسة المنحلّة؛
- **المساهمة الجزئية بالأصول:** وذلك عبر المساهمة الجزئية بالأصول من مؤسسة (جزء فقط) في مؤسسة أخرى مقابل أسهم مثلا؛

➢ **البعد المالــي:** الذي يمكن أن نميز عبره :

- التفاوض الثنائي أو المتعدد الأطراف بدف اقتناء مؤسسة أو السيطرة عليها، ذات رأس المال المرتكز في يد أحد أو العديد من الأشخاص؛
- **الحصاد** في **البورصة:** وذلك عبر جمع الأسهم التي يتم عرضها للبيع في البورصة؛
- **Offre Publique D'achat (O.P.A):** عن طريق عرض شراء كمية من أسهم شركة بثمن أعلى من قيمتها شرط جمع عدد كافي من الأسهم؛
- **Offre Publique D'échange (O.P.E):** وذلك عبر تبادل الأسهم.

ما يمكن قوله أنه يمكن الدمج بين هذه الأنماط المالية منها والقانونية لتحقيق استراتيجية النموّ الخارجي.

4- استراتيجيات العالـمية "Internationalisation":

السعي نحو الخروج من النطاق الإقليمي صفة طغت على المؤسسات المالية وذلك عبر القيام باستراتيجيات تدف لذلك أخذاً بعين الاعتبار للاستراتيجيات القاعدية وإعطائها التأثير العالمي، حيث نجد في هذا الصنف:

* **استراتيجيات التصدير:**

وهو أول إجراء يتبادر إلى أذهان المؤسسات التي تسعى إلى العالمية إما مباشرة أو باستعمال وسائط بينها وبين العام الخارجي وذلك أخذا بعين الاعتبار لحجم التبادل؛

* **الاستثمار المباشر:**

تتعدى هذه الأخيرة التصدير، وهو من أهم العوامل التي ترجم العولمة الاقتصادية، حيث أن إقامة فروع للتوزيع ثم فروع للإنتاج في البلدان الأخرى يأتي كرد، عندما لا تلبي استراتيجية التصدير غرض المؤسسة لعدّة اعتبارات. (كحواجز الجمركة مثلاً) والتي تتبع شكلين يتمثلان في:

- **الإشراف La Subordination:** من خلال الإنتاج في البلد المعني عبر إنشاء فرع في البلد المستقبل إما بالإنشاء المباشر أو الاقتناء في عين المكان عبر تدفق مالي من المؤسسة الأم، كما أن تسييرها يعود إليها تقليدياً؛
- **التنسيق: La Coordination** : وذلك بجمع فروع خارجية تحت مسؤولية قسم دولي مع إعطاء استقلالية معينة للفروع، لكن قرارات عرض منتجات جديدة مثلاً يبقى تحت إشراف مركزي للقسم الدولي الطي يلعب دور المنسق؛

إن التوجه نحو الاستثمار المباشر يدفع في بعض الأحيان إلى الاعتماد على صيغ اتفاقية لتحويل المعارف مثل: - التنازل عن ترخيص "Licence"؛

- الامتياز "La Franchise"؛
- المؤسسة المشتركة "Joint-venture"؛
- بيع التكنولوجيا "Clé en Main"، مع استعمال أحد الصيغ السابقة.

ومن أهم الدوافع التي دفعت بالمؤسسة نحو ديناميكية العالمية نجد:

- وجود الفوارق بين الدول، مهما كان شكلها؛
- الهيكل المتعدد للسوق (Oligopoles)؛
- دورة حياة المنتج المنتهية في الدول الأصلية.

من خلال المضي في عرض الاستراتيجيات في هذا القسم الأول من الفصل نستخلص أن عدم التأكد صفة ذات علاقة وطيدة مع الاستراتيجية تستوجب العمل ضمنه، وما الطرق والنماذج التي تم التطرق إليها إلا سعيا للبحث عن المعرفة الدقيقة للمحيط والمنافسين من جهة والمعرفة الذاتية من جهة أخرى، وكذا عبر استغلال هذه الأدوات والدمج بينها أملاً في الوصول إلى حلول أكثر تلاءما وانسجاما مع واقع المؤسسة، لكن لا يجب التغاضي عن أن ما يصلح لمؤسسة قد يصلح للمنافسين وهو ما سماه M. PORTER بـ:"La Convergence Stratégique"[1]، عندما يصبح الفارق متوقف على قدرة التحكم في الإدارة والتنظيم فيها وهو محور القسم الثاني من هذا افصل، والذي تم التمهيد له من خلال مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة والتي تؤثر لا محالة في أشكال التنظيم فيها.

II- التنظيم : المحتوى و الأشكال

II-1 التنظيـم ومفاهيمـه:

إن لوحة القيادة في حد ذاتا شكل مختصر للتنظيم السائد في المؤسسة، هذا ما سيقودنا إلى التطرق للتنظيم في بعض الجوانب التي تم موضوع لوحة القيادة، فالتنظيم يسمح بتحديد الأعمال التي يجب القيام با، تجميعها، وضع العلاقات السلطوية والتعاونية والاتصالية التي سترتبط الأفراد فيما بينها وكذا العمل على إنشاء وحدات الدعم التي تساعد المسيرين، الحصول على التحاليل اللازمة وفي هذا الإطار يجدر الإشارة إلى بعض العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار والتي تشكل أساس التنظيم:

* **الهيكل:** والذي يسمح بوصف شكل وتفصيل المؤسسة؛

***التنظيم:** ذلك المفهوم الديناميكي الذي يترجم كيفية عمل المؤسسة من حيث تقسيم العمل والتنسيق ومن حيث الاختلاف والاندماج، وهي العناصر التي تترجم مبادئ التنظيم التي تدور خصائصها فيما يلي:

(1): BRILMAN J., 2001, op-cit, P: 136.

- **مبدأ تقسيم العمل:** الذي تبناه المفكر A. SMITH (1) الذي يعتبر أن التخصص في الأعمال هو العامل الأساسي الذي يؤدي إلى زيادة القدرات والكفاءات وكذا المردودية؛

- **مبدأ البيروقراطية:** والذي يرتبط بالتركيب التنظيمي الذي يفترض أن المنظمات بحاجة إلى قواعد صارمة لتسيير الأفراد والأعمال في المنظمة بشكل مرتب ومستمر، يضمن بقاء المنظمة؛

- **الهرمية** La Hiérarchisation**:** الذي ينص على أن التركيب أو سلسلة الأوامر من العوامل الضرورية لتحديد التوجه والسلطة بين الأفراد العاملين وللمنظمة بأكملها، كما تتحدد الهرمية عبر عناصر(2) "التجنيد، الميل للإبداع والالتزام بالقواعد، وتدف إلى تحريك الأعضاء لإنجاز مهام معقد"؛

- **المقياسية** Standardisation**:** وذلك عبر التحديد الدقيق لطرف العمل التي يجب تطبيقها من طرف الأفراد، فتطغى بذلك القوانين على الأوامر.

II-1-1 **نظريـات التنظيـم:**

في هذا الشأن تم تطوير نظريات عدّة، أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي والتي سنكتفي بالتطرق إلى التصنيف الذي ميز بين الصنفين:(3)

1- **النظريات الكلاسيكية:**

وتظم هذه الفئة نظريات التنظيم التي ترتكز على عنصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر أساسية يترتب عنها تحديد للسلطة وتوزيع للمسؤوليات وتعيين نطاق الإشراف والرقابة كما تتميز هذه النظريات بالمثالية كونا تضيف ما يجب أن يكون إضافة إلى كونا عقلانية، ومن أهم النظريات التي تندرج تحت هذا الصنف نجد:

* **نظرية الإدارة العلمية:** تقوم الفكرة الأساسية هنا على مبدأ "إمكانية التعميم للأفعال أو التصرفات أو الواقع الخاص الذي تم ملاحظته في المنظمات، عن طريق استخلاص قوانين قابلة للبرهنة علميا تسمح بالتحديد المسبق للنتائج المحتملة"(4)، ويعتبر **"تايلور"** أب هذا التيار الذي وصف بالعلمي والإنساني، حيث درس الفرد باعتباره عنصر ملحق للآلة، ثم على إثرها دراسة الوقت والحركة وذلك من أجل تنميط العمليات وتوحيد الإجراءات، أما اتخاذ القرارات فيقوم على مركزيتها.

---

(1) : MIGANI P., "Les Systèmes De Management", Editions Organisation, Paris, 1993, P: 36.

(2): ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 284.

(3): علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

(4): يونس إبراهيم عبدوا، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات"، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص: 122.

* **نظرية التقسيم الإداري "**Départementalisation**":** يعتبر" H. FAYOL "أحد رواد هذا الاتجاه الفكري، حيث تشارك هذه النظرية نظرية الإدارة العلمية خصائصها العامة من وجهة التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفيزيولوجي للعمّال، حيث لاحظ FAYOL أن الإدارة تتلخص في وظائف وعمليات: (1)

- **عمليات تقنية:** انتاج، تصنيع، نقل...الخ؛
- **عمليات تجارية:** شراء، بيع، مبادلات؛
- **عمليات مالية:** البحث عن الأموال وإدارتا؛
- **عمليات الصيانة والتأمين:** حماية الأفراد والممتلكات؛
- **عمليات محاسبية:** ميزانيات، تكاليف؛
- **عمليات إدارية:** تخطيط، تنظيم، (قيادة، تنسيق)، مراقبة...الخ.

وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية تتم بالأسلوب التقليدي للتنظيم و تعمد فيها إلى توزيع هذه العمليات على الأفراد حسب معايير محّددة مع واجب التنسيق والاستشارة مع فصلها عن التنفيذ.

* **النظرية البيروقراطية:** من أهم روادها نجد المفكر "M. WEBER" والتي تنطلق من وصف الجهاز الإداري للمنظمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي حيث يرى أن التنظيم يجب أن يقوم على أساس من التقييم الإداري والعمل المكتبي، كما أن هذا التنظيم يعطي الفرصة لتطبيق مبدأ التخصص والاستفادة من مزاياه، كما أنه يهتم بالعلاقات السلطوية التي يمكن أن تأخذ ثلاث أشكال:

- **سلطة بطولية كارزمية:** وفيها يتمتع القائد بخصوصيات مدّة تعطيه حق السيطرة؛
- **سلطة تقليدية:** التي تنبع خاصة وأساساً من حق الامتلاك؛
- **سلطة قانونية:** بحكم القانون والتنظيم.

2- نظريات العلاقات الإنسانية:

ركز هذا التوجيه على بعض العلاقات التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية، حيث اهتمت بتطور العلاقات فيما بين الأفراد وبالعوامل المعنوية والإنسانية التي تؤثر حسبها على نحو كبير في إنتاجية العمل وذلك بالتطور إلى الحوافز والقيادة والتأهيل المهني والاتصالات، ويعتبر " E. MAYO " الممثل التاريخي لهذا التوجه من خلال الأعمال التي قام با (تجربة **هوثون**).

---

(1) : نفس المرجع، ص: 121.

والنتائج التي خرج بها والتي تدور فحواها كما يلي:[1]

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً للطاقة الفيزيولوجية بل اعتبارا للطاقة الاجتماعية؛
- أن المكافئات والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس هو بالضرورة أهم عامل؛
- أن العمال لا ينشطون ولا يجابون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات.

لذا فإن هذه النظريات تكاد تمل الاعتبار الفيزيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي الإنساني من خلال القيادة والاتصالات والمشاركة، أما أهم النظريات التي تنصب في هذا التيار فنجد:

* **نظرية الفلسفة الإدارية لـ "D. MC. GREGOR":** التي تقوم من فكرة أن أي عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة "مما يدفع القول إلى أنه لكل مدير فلسفته الخاصة في الإدارة التي تؤثر على سلوكه وتصقل تصرفاته بطابع معين، حتى وإن كان اعتناق هذه الفلسفات بلا شعور واعٍ"[2]، كما يفترض **MC. GREGOR** أن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير المسؤولين، يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أو كرد فعل للسلوك الإداري (الفلسفة أو النظرية).

وعكس الاتجاه الكلاسيكي الذي لا يعترف إلاّ بالسلطة الرسمية ترى هذه النظرية أن هناك أوجه أخرى غير رسمية للسلطة التي يمكن أن تنبع من الثروة العالية، العلم والمعرفة أو الخبرة والتجربة لذا فإن MC. GREGOR يرى أن السلطة الرسمية قد تصبح أحياناً غير فعّالة للتأثير على السلوك الإنساني.

* **نظرية X:** التي تتصف بوجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة، التي تستند إلى عدة من الفروض الأساسية التي تخص طبيعة الشخص، ككرهه للعمل وميله إلى تقبّل التوجيه من طرف الآخرين والتي تستند إلى مفهوم عن الدوافع، مؤذاة أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا وأن العامل شخص عاقل يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته الفردية (هرم الحاجات لـ **A. MASLOW**)، وأن التنظيم الرسمي لا يسمح للشخص إلا بشكل محدود لتلبية هذه الحاجات، وعامةً تقوم **نظرية X** لا بوصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تقوم بوصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكي وافتراضاتها عن الدوافع الإنسانية.

---

(1): علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

(2): علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

* **نظرية Y: التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم**

تقوم هذه النظرية على هاجس التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة اعتبارا لفرضيات رئيسية معاكسة تماما للدوافع الشخصية التي تقوم عليها **نظرية X**، أما الاستنتاج الأساسي من هذه النظرية هو مبدأ التكامل الذي يقوم على خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تركيزهم على تحقيق نجاح المشروع (أهدف المنظمة) وبذلك الاعتماد على الرقابة الذاتية لكل عضو الذي هو أحد مبادئ الإدارة بالأهداف (**DPO**).

II-1-2 **المفهـوم الحديث للتنظيـم:**

من خلال العرض المختصر لبعض التيارات التنظيمية، إتضح لنا أن آراء المفكرين تدور حول المحاور التالية:

* إن التنظيم عبارة عن أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أياً كان نوعها؛
* إن التنظيم عبارة عن أداة للتغلب على الصراعات الإنسانية والتقليل من آثار السلوك الفردي الخارج عن القيم الجماعية؛
* إن التنظيم أداة لزيادة الاستقرار في العلاقات الإنسانية، حيث أنه يساعد على تخفيض عـدم التأكـد والتغير في السلوك الإنساني؛
* أن التنظيم أداة للحدّ من البدائل السلوكية المتاحة للفرد و بالتالي يساعد على التنبؤ بسلوك الأفـراد المستقبلية.

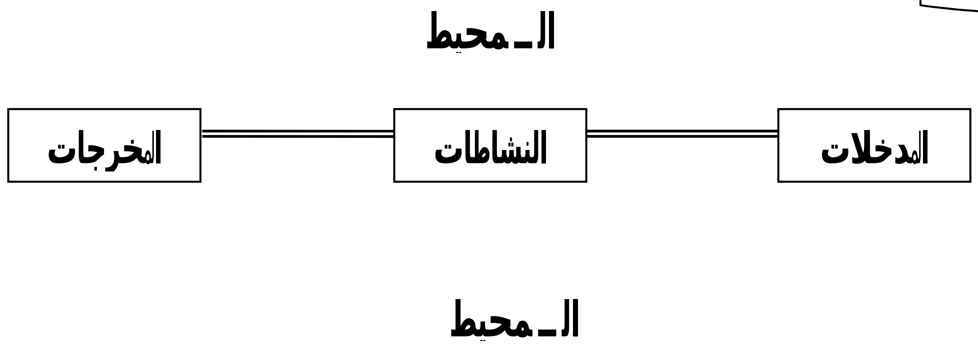
إضافة إلى ذلك يمكن تقديم التنظيم على أنه "ثمرة مسار ديناميكي يعاد النظر فيه يومياً"[(1)]

ورغم وجهات النظر المختلفة حول مفهوم التنظيم إلا أنه توجد نقطة تواصل تتقـاطع إليهـا كـل التيارات وهو مصطلح «**النظام المفتوح**» الذي يقوم على فكرة العلاقة بين النظام في حد ذاتـه والبيئـة المحيطة والذي يختص بتحويل المدخلات الآتية من المحيط عن طريق أنشـطة إلى مخرجـات ذات قيمـة لأطراف خارجية.

(1): THIETART R- A., "Le Management", Editions DAHLEB, 7eme ed, Alger, 1995, P: 49.

الشكل رقم 09

*****عناصر النظام المفتوح*****



ولقد برز في هذا التوجه الحديث عدة مفكرين مثل porter, chandler, cherchman…

و معضمهم يرون أن النظام المفتوح يتصف بما يلي :

- استيراد الطاقة أو المواد الأولية من الخارج؛
- امتلاكه لنشاطات داخلية؛
- يقوم بإنتاج سلع أو خدمات يعيدها إلى الخارج؛
- استمرار النشاط ودوريته؛
- بقاء النظام واستمراريته؛
- تدفقات المعلومات وفهم الظروف المحيطة؛
- صفة التوازن الديناميكي (التحرك الدائم للوصول إلى التوازن)؛
- الميل نحو التمايز والاختلاف؛

كما يمكن حصر أجزاء التنظيم في الأجزاء التالية:[1]

* الجزء الفني أو الإنتاجي؛
* الجزء المساعد (التسويقي)؛
* الجزء الخاص بالصيانة (صيانة التنظيم)؛
* الجزء الخاص بالبحث وجمع المعلومات؛
* الجزء الإداري.

و في كل الحالات تعد الغاية النهائية التي وجدت له المنظمة هو خلق القيمة وزيادة الثروة لكل الأطراف التي لها مصالح في المنظمة.

---

(1): علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

II-1-3 الهيكـل التنظيمـي:

لوحة القيادة مرآة للهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة حيث يعتبر الهيكل التنظيمي، الجانب الهام من الهندسة التنظيمية والذي يمكن التطرق له عبر العناصر المكونة له أو الهداف التي يسعى إلى تحقيقها أخذاً بعين الاعتبار لشكله الهيكلي (Forme Structurelle)، درجة الرسمية فيه (Recours à L'écrit) وكذا المقياسية (Standardisation) ومستوى مركزية اتخاذ القرار وأنظمة التخطيط والمراقبة فيه.

حيث يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد الخطوط العريضة لتوزيع المسؤوليات وعدد المستويات ومعايير التقسيم.

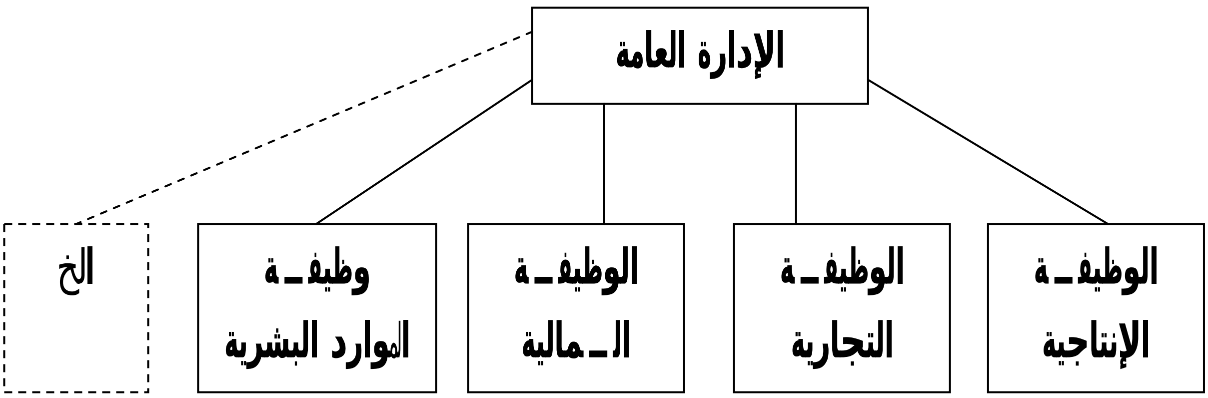
1- أنواع الهياكل التنظيمية:(1)

a) الشكل الوظيفي "Structure Fonctionnelle":

يتمثل في تجميع النشاطات حسب التخصص الوظيفي وهو الشكل الأكثر انتشاراً، حيث يسمح بتخصص في الكفاءات لكنه يعاني من قلة التنسيق والمحدودية في التكيف مع المحيط.

الشكل رقم 10

الـهيكل التنظيمـي الوظيفي



b) الهيكل العملي "Structure Opérationnelle":

"عبارة عن تجميع مختف الوسائل والموارد والاختصاصات في نفس الوحدة (النشاط) قصد تحقيق غاية أو مشروع ما"(2)

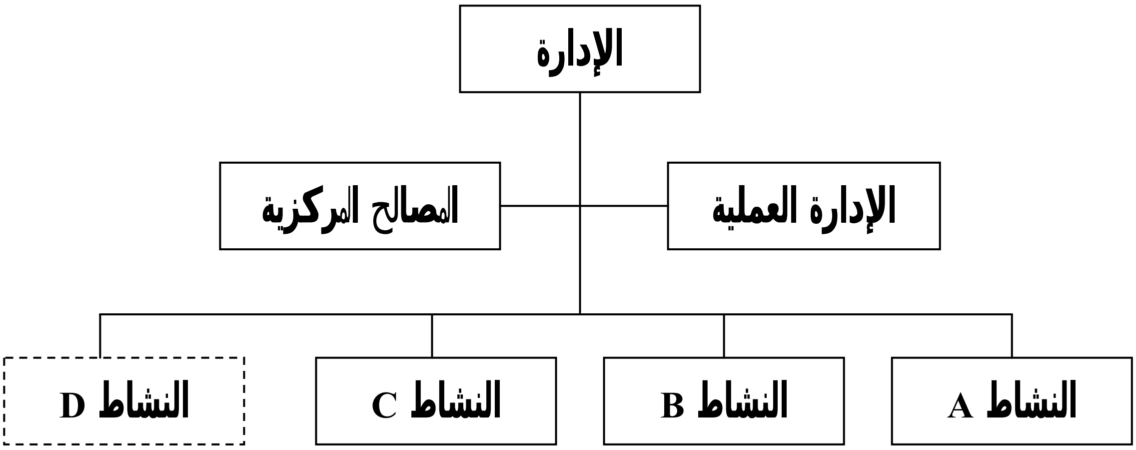
---

(1): SIMON Y., JOFFRE P., "Encyclopédie De Gestion", Editions Economica, 2eme ed, Paris, 1997, P: 2157.
(2): MIGANI P., op-cit, P: 39.

مع ذكر عدم وجود عوامل مشتركة بين هذه النشاطات، أما من مزايا هذا التنظيم فإن كل وحدة أو قسم يركّز اهتماماته على نشاط معين، لكنه يعاب عليه تشتيت الجهود بسبب احتمال تقديم نفس الخدمة من قبل أكثر من قسم.

*****الـهيكل التنظيمـي العملـي*****

الشكل رقم 11



المصدر : MIGANI P., "Les Systèmes De Management", Editions Organisation, Paris, 1993, P: 40.

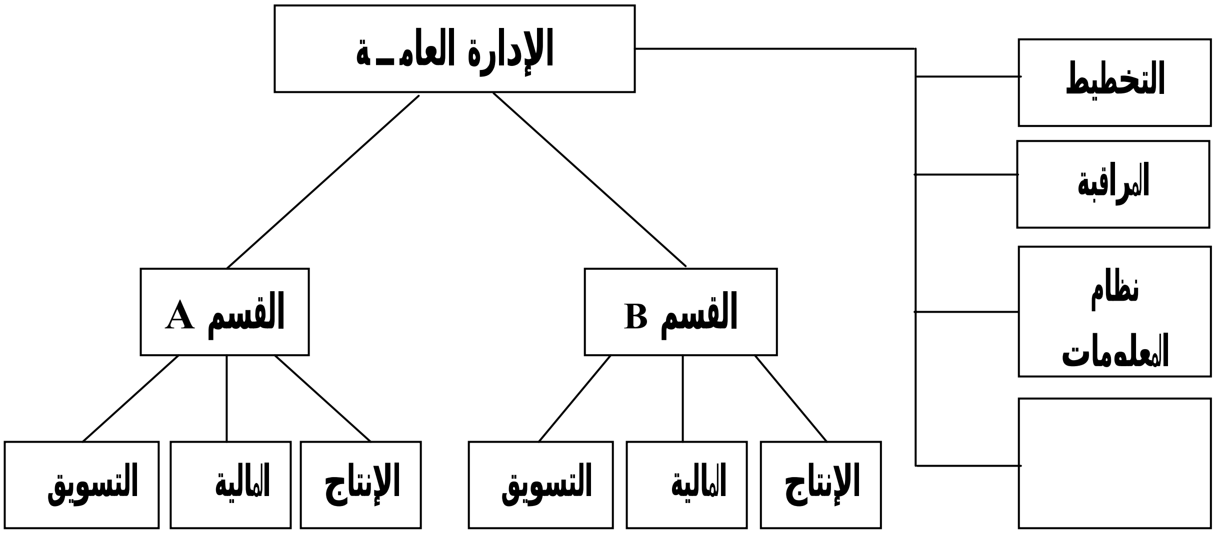
c) الهيكل حسب الأقسام "Structure Par Département":

"يوضح هذا الصنف تقسيم وتمييز بين الإدارة العامة والأقسام العمليـة الـتي تمتلـك نوعـا مـن الاستقلالية"(1) ويكون التقسيم هنا وفق معايير محددة (الإنتاج مثلاً)، أما مزاياه فتتمثل خاصة في التقليل من مشاكل التنسيق عبر رئيس القسم مما يترك الإدارة العليا حرية التخصص في تقديم الاسـتراتيجيات وتحديد الأهداف والمراقبة، ومن عيوبه الكلفة الباهظة بسبب تشتت الموارد مما قد يلغي أثر اقتصـاديات اسلم إلى حدٍ ما.

(1) : Ibid, P: 41.

الشكل رقم 12

الهيكلـة حسـب الأقسـام



المصدر : Ibid, P: 41.

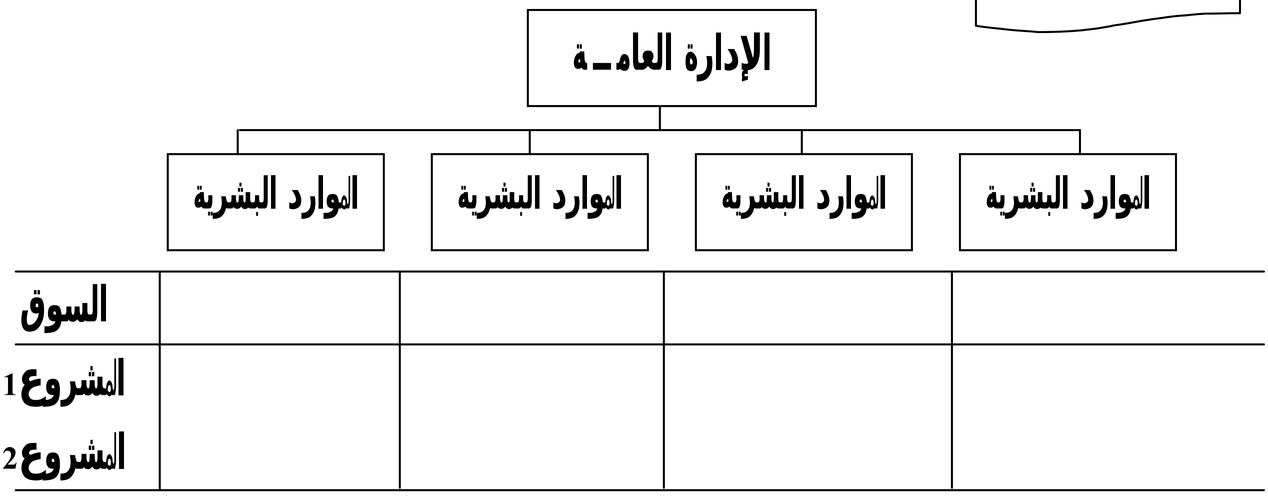
d) التنظيم المصفوفي:

"عبارة عن دمج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم العملي، عبر الحفاظ على الوحدات وظيفيـاً وإضـافة فرق عمل إليها"(1).

(1) : Ibid, P: 41.

الشكل رقم 13

الـهيكل الـمصفوفي



المصدر : Ibid, P: 42.

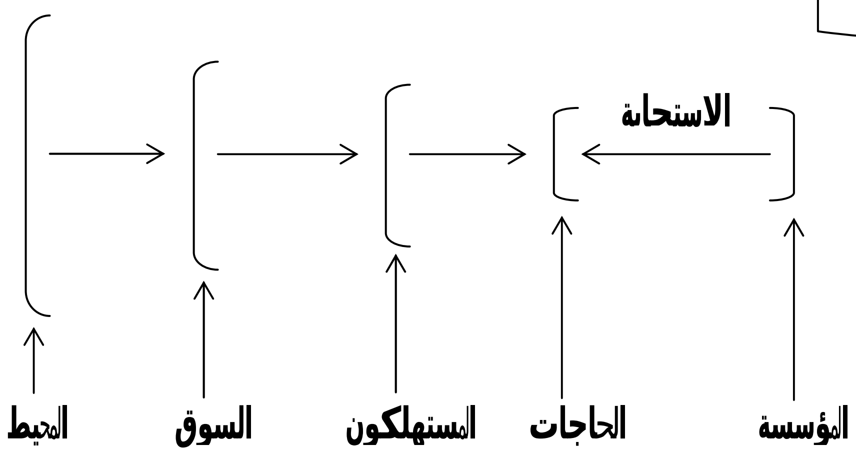
يقوم العاملون في هذا الشكل من التنظيم بتقديم تقاريرهم إلى رئيس القسم الوظيفي ومدير المشـروع مما قد يولّد نوع من الصراع، لكن هذا الشكل يتسم بسرعة التعامل مع المستجدات التنافسية الطارئـة لكنه محدود البعد الزمني بحكم إعادة النظر فيه بانقضاء المشروع ونجاحه يشترط درجة عالية من التعاون والاتصال بين الأعضاء، ومن عيوبه أيضا عدم القطعي للمسؤولين على العمال ينقص من درجة الـولاء للمنظمة عامة، لكن لا يمكن انتقاد هذا الشكل من التنظيم أكثر من ذلك كونه حديث النشأة (ظهر في سنوات السبعينيات).

2-II الـمؤسسة:فضاء للتنظيم و ميدان للاستراتيجية

تعتبر حاجيات المستهلكين نقطة البداية للمؤسسة، فلولا الحاجة لما وجدت المؤسسة، فالهـدف مـن وراء المؤسسة هو تحقيق مشروع اجتماعي واقتصادي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 14

*** **الحاجة أساس وجود المؤسسة** ***



المصدر : GAGNON J., et Les Autres, "L'entreprise et Son Environnement ", Gaétan Morin, Montréal, 1990, P : 30.

يظهر هذا الشكل على ان السوق يتولد عن المحيط والذي يمدّ بالمستهلكين ذوي الحاجات التي يجـب تلبيها، فالسوق عبارة عن مجموعة من الأشخاص ذوي الأصناف المختلفة. يتحتم على المؤسسة تحديدهم قصد حصر حاجاتهم وقدراتهم الشرائية.

1-2-II **تعريف المؤسسة ومراحل تطورها:**

1- **تعريف المؤسسة:**

بغضّ النظر عن التعريفات المختلفة والمتعددة حسب الزاوية التي تم النظر منها إلى المؤسسة يمكننا تقديم التعريف التالي للكاتب J. GAGNON [1]: "المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاجية موجهة لسوق وتحظـى بنسبة من الاستقلالية وتهدف إلى تحقيق مردودية العناصر التالية: المستخدم (الموظـف)، المالـك، رأس المال".

انطلاقا من هذا التعريف يمكن استنباط المفاهيم التالية:

* **مفهوم الوحدة الإنتاجية:** فلكل مؤسسة وحدة إنتاجية، حيث تنظر إليها الدولة كنشاط اقتصـادي يدّر استثمارات ومناصب شغل؛

(1) : GAGNON J., et Les Autres, "L'entreprise et Son Environnement ", Gaétan Morin, Montréal, 1990, P: 34.

إلى جانب مفهوم الإنتاجية يمكن إضافة خاصية فيزيائية لهذه الوحدة الإنتاجية والمتمثل في مكان إنتاج السلعة أو الخدمة (مصنع على سبيل المثال)؛

* **مفهوم التوجه نحو السوق:** فمن طبيعة المؤسسة محاولة تلبية حاجات المحيط المتواجـد فيـه وذلـك بالإنتاج عبر الطلب المعلن أو العرض المباشر؛

* **مفهوم نسبة الاستقلالية:** فالعديد من البدائل والإمكانات تتاح لمسيري المؤسسـة، وتأخـذ هـذه الاستقلالية الطابع الشرعي أو الإدارة بصفة عامة أو الغرض الاجتماعي بصفة خاصة؛

* **مفهوم مردودية العناصر الثلاث:** فمهما كان اتجاه المؤسسـة وخصوصـيتها، يتوقـف بقاءهـا واستمرارها على قدرتا لخلق القيمة؛

- **المستخدم (الموظف):** يمثل مورد عند الأخذ بعين الاعتبار لوظيفته، تعدد قدراتـه وديناميكيتـه في العمل حيث تقييم الموظف تبعاً لأدائه الذي يتم مقابلته بأجر؛

- **المالك:** يخضع المالك أيضاً لإلى مبدأ خلق القيمة فهو يستثمر بدف الحصول على عائد معتبر؛

- **رأس المال:** يكون ذلك تبعا لنشاط المؤسسة وعبر بنيتها والمواد الأولية، أو المعدات وكذا القاعـدة المالية التي تمتلكها كما يضاف إليها شهرة المؤسسة.

إضافة إلى هذه المفاهيم يجدر الذكر أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، يتصف بالخاصيات الـتي تم استعراضها في المبحث السابق من مدخلات تأتي من المحيط إلى مخرجات تعود إليه تم تحويلها في المؤسسة حيث يمكن استعراض هذه العناصر في حالة المؤسسة عبر الجدول التالي: (الجدول رقم 01)[1]

(1) : Ibid, P: 45.

مدخلات المحيط	العامل المحوّل (المؤسسة)	مخرجات المحيط
* **المحيط الاجتماعي:**	- المسيرين.	- آثار اجتماعية.
- القيم، العادات،...	- العاملين.	- آثار اقتصادية.
- مجموعات الضغط.	- الهيكل التنظيمي.	- آثار على نظام القيم والعادات الاجتماعية.
- التحوّلات.	- الأهداف، المخططات.	- آثار سلبية.
* **المحيط الفيزيائي:**	- السياسات والتوجهات.	- آثار قانونية.
- الموارد.	- المسؤولية.	- نوعية العمل.
- التكنولوجيا	- اتخاذ القرار.	- الفعالية.
* **المحيط السياسي:**	- التحفيز.	- آثار تجارية.
- القانون.	- الموارد.	-.......الخ.
- الحكومات، الجماعات المحلية.	- العمليات.	
* **المحيط الاقتصادي:**	- الأفكار.	
- عرض وطلب.	- ......الخ.	
- سعر البيع.		
- التكلفة عند الشراء.		
- الاستيراد.		
-....الخ.		

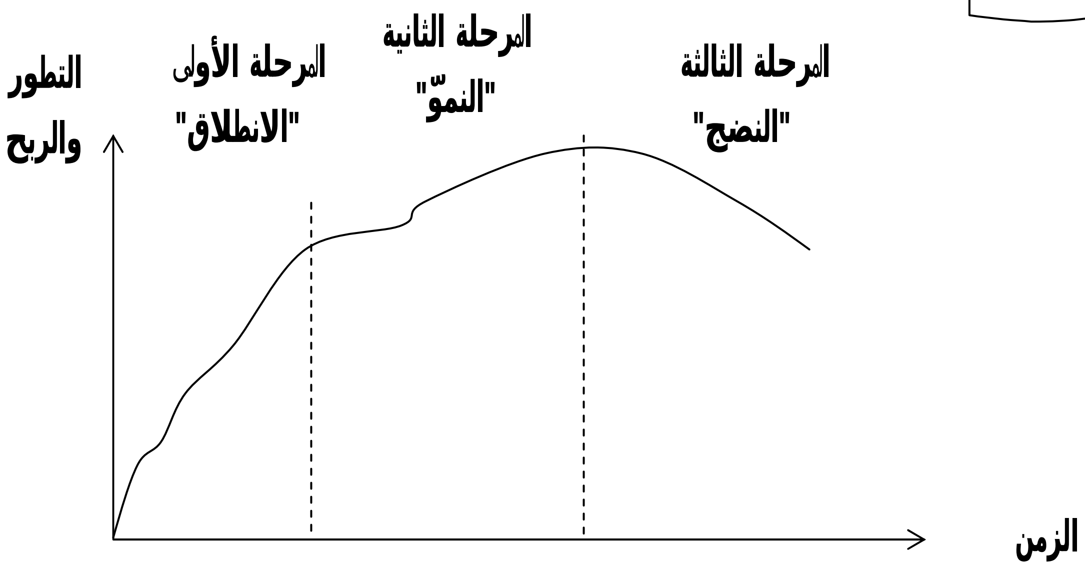
2- المؤسسة ومراحل تطورها:

مثل أي شخص، تخضع المؤسسة إلى دورة حياة يمكن حصرها في ثلاث مراحل تطورية، ترتبط بعوامل السن، التاريخ، المحيط، الحجم وكذا دورة حياة المنتجات التي تنشط حولها.

بعض المؤسسات تتخطى هذه المراحل في بضع سنوات والأخرى في عدّة قرون مع ملاحظة هامة تتمثل في نسبة الإخفاق العالي في تخطي هذه المراحل إلى جانب ذلك لا يتم تخطي المراحل بصفة منتظمة، فعادة ما يتوقف نموّها لفترة طويلة في إحدى المراحل، كما أن ترابط المراحل فيما بينها يدفع للقول أن المرحلة الثانية نتيجة للأولى وسبب لحدوث الثالثة، لذا فمن الأهم فهم وتحديد كل مرحلة والتأثير في توجيه المؤسسة عبرها عوض التأثر فقط:

الشكل رقم 15

مراحل تطور المؤسسة



المصدر : Ibid, P: 11.

II-2-2 تصنيف المؤسسـات:

قد تتشابه المؤسسات إلى حد ما لكن الإمكانات والقيود والفرص التي تتاح لها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كل هذا يتوقف على عناصر خاصة بكل مؤسسة والتي يمكن أن تكون:

- المكية: خاصة أو عامة؛
- الحجم: كبر المؤسسة وضخامتها؛
- الأهداف: قطاع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة والدور الذي تقوم به؛
- الهيكل القانوني.

1- التصنيف حسب الملكيـة:

هناك ثلاثة أنواع من الملكية في المؤسسة:

* **الملكية الخاصة:** ملكية شخص أو مجموعة من الأشخاص؛
* **الملكية العامة:** ملكية مباشرة أو غير المباشرة للدولة؛
* **الملكية المشتركة:** وجود مصالح خاصة وأخرى عمومية.

لذا فإن تسيير المؤسسة يختلف حسب الملكية التي تتبعها.

2- **التصنيف حسب الحجـم:**

وهو تصنيف جدّ شائع، يتمثل في إظهار بعض العناصر الكمية، كحصة السوق، قيم الأصول، عـدد الموظفين وكذا رقم الأعمال...الخ.

وعند القيام بذا التصنيف يجب الأخذ بعين الاعتبار للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، باعتبـار أن مفاهيم الحجم تختلف من محيط إلى آخر.

3- **التصنيف حسب قطاع النشاط والأهداف:**

يقوم هذا التصنيف على القطاعات المختلفة للنشاطات الاقتصادية، الأولي، الثانوي، الثالـث وكـل واحد يظم نشاطات خاصة:

***القطاع الأولي:** يضم قطاعات إنتاج المواد الأولية مع الفلاحة، الصناعات الغابية، المناجم، الصناعات الاستخراجية للبترول والصيد؛

***القطاع الثانوي:** يضم الصناعات اليدوية والتحويلية وتمثله المؤسسات التي تحوّل المـواد الأوليـة إلى منتجات مصنعة أو التي تنتج منتجات تامة اصنع انطلاقاً من المواد الأولية؛

***القطاع الثالث:** يجمع المؤسسات الخدمية، كالنقل والتنظيف مثلا إلى جانب المؤسسـات التجاريـة بالتقسيط أو بالجملة وفيه تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف خاصة بقطاعها أين تختلف القدرات والقيود والمشاكل من قطاع لآخر.

4- **التصنيف حسب الطابع القانونـي:**

وفيه تأخذ المؤسسة إحدى الأشكال التالية:

* مؤسسة ذات الملكية الأحادية؛

* مؤسسة ذات الملكية الجمعية؛

* المؤسسة التساهمية؛

* المؤسسة التعاونية.

فالسلطة والقيود والعلاقات الداخلية والخارجية وبشكل عام وجود المؤسسة في حد ذاتا يتوقف على الطابع القانوني الذي يحكم وجودها.

II-2-3 خصائص الـمؤسسة:

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص:

أولاً: أنا وحدة إنتاجية.

ثانيـاً: أنا مركز قرار اقتصادي؛

ثالثـاً: أنا مسؤولة ماليا عن نشاطها؛

رابعـاً: أنا تنشط في إطار السوق؛

خامسـاً: تدف من وراء نشاطها تحقيق الربح؛

سادسـاً: كونا وحدة اجتماعية.

إضافة إلى ذلك تلعب المؤسسة دورين، أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي، الأول يكون اتجاه ملاّكها وعمّالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي ونذكر منه على الخصوص: أنا مصـدر الإبداع التقني سعيا لتحقيق البقاء عبر التكّيف.

أما فيما يخص أهداف المؤسسة فقد تباينت آراء المفكرين اتجاه هذا الموضوع، فمنهم مـن يـرى أن هناك هدفا واحدا يتمثل في تعظيم الربح، بينما يرى البعض الآخر تعددية الأهداف.

كما تتميز المؤسسة بأنا ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أنا تنتهج طريق النمو عندما توفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وهي نوعان أولهما خارجي وثانيهما داخلي.

1- النمـوّ الداخلـي:

ونعني به أن المؤسسة تمول وتحقق متطلبات نموها بنفسها عن طريق مثلاً خلق قدرات إنتاجية جديدة، هذا النوع من النمو يسمح لأصحاب المؤسسة بالتحكم دوما في مؤسستهم.

2- النمـوّ الخارجـي:

يتم بمشاركة عدّة مؤسسات ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وقد يأخـذ شكل اندماج بمجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم.

كخلاصة يمكن القول أن نجاح بعض المؤسسات يكمن في ضمانا لتوازنا الناجم عن استقرار نظامها بفعل منحه كل إمكانيات التطور، وتفعيل مراقبته، بمعنى آخر يمكن في تبني المقاربة النظامية، أخذاً بعـين الاعتبار إلى واقع تواجدها في المحيط فهو المنبع الذي تستورد منه وسائل نشاطها والمنفذ الذي تصرف فيه

مخرجاتا، كما أنه لا يمكن أن تكون بمعزل عن تأثير التغيرات التي تحدث فيه وأيضاً بإمكانا تغيير هـذا المحيط وعليه فإن معرفة هذا المحيط أمر ضروري للتسيير الفعّال والكفء للمؤسسة.

II-3 محيط الـمؤسسة الراهن وحتمية إعادة خلقها:

لم يعد المحيط ذلك الذي كان يسود العشريات السابقة، الذي تميز بالنموّ الاقتصادي العالي والطلـب المعلن، الذي يفوق العرض ودورة حياة طويلة نسبياً للمنتجات وفتح تدريجي للتجـارة الدوليـة مـع الاحتفاظ بالحماية لبعض الصناعات الاستراتيجية وكذا طبيعة الزبائن الذين كانوا ينبهرون بسرعة اتجاه المنتجات الجديدة والإشهار الذي يصحبها، لكن السنوات الأخيرة أتت بجديد يتمثل في محيط أكثر تعقد وتغيير، "حيث أصبح مسايرة التطور لا يكفي، وتطلب ذلك التنبؤ واستباق الأمور"(1).

فحتى وإن كانت القيود يمكن أن تتلاشى بمرور الوقت، يبقى الوقت نفسه يلعب ضد اغتنام الفـرص ورفع مردودية العمليات والتحكم في الأخطار، "لذا فإن بناء غد أفضل يتطلب الانتقـال مـن منطـق استطالة الماضي إلى منطق التغيير"(2).

في هذا السياق يرى الكاتب "TANNER. R-P" (3) **أن** الامتياز (L'excellence) لا يدوم إلاّ إذا تم إعادة النظر فيه باستمرار كون أن: "القوى الكبرى تولد ضعفها الذاتي، فالمنظمات تميل بشكل طبيعـي إلى تركيز الجهود في الميادين التي تحقق فيها أكثر امتياز مما يؤدي مع مرور الزمن إلى نوع من المحافظة مع كل ما يتبعها من أخطار".

أصبح الزبون بشكل عام مركز الاهتمام الرئيسي للمؤسسات تتولّد عنه العديد من الشروط الجديدة التي تؤثر على سلسلة الموردين، والتي تلزم عدد متزايد من المؤسسات التكيف معها عبر انتـهاج طـرق جديدة للمناجمنت، أو تغيير نمط تنظيمها أو حتى "إعادة خلق المؤسسة من جديد"(4)، ولقـد فتحـت التكنولوجيات الجديدة للإعلام فرصا جديدة في العلاقات مع الزبائن، كما خلقت في نفس الوقت قيود عدة.

---

(1) : CHAUFFRAY J-M., "Systèmes Intelligents De Management", Editions Nathan, Paris, 1992, P: 129.
(2) : BULTEL J., PEREZE F., "La Performance Industrielle Par La Gestion Simultanée", Editions Organisation, Paris, 1995, P: 94.
(3) : TANNER P-R., "Les Risques De L'excellence", Editions Organisation, Paris, 1992, P: 07.
(4) : BRILMAN J., "L'entrepris Réinventée", Editions Organisation, Paris, 1995, P: 30.

فالإبداع اليوم لا يعني فقط المنتجات وتقنيات الإنتاج بل يخص التنظيم في حد ذاته كتنظيم وبعلاقاته مع المحيط أخذاً بعين الاعتبار أن "الإبداع والتكيف يتوقف على حدّة الضغوط والإقدام والمنافسة والصراع"(1) إلى جانب تغيير الذهنيات والأخلاق.

في هذا النسق تم تطوير عدّة طرق في اتجاه التغيير نحو الأحسن كالجودة الشاملة والتسيير بالمشاريع وإعادة هندسة التنظيم (Reengineering) وكذا (Le Juste à Temps) الأنماط الأربعة الأكثر انتشاراً في البلدان الغربية والتي سنتطرق إليها من خلال ما هو آتٍ، ولوحة القيادة كونا ذات علاقة وطيدة بالتغيرات و الشكل التنظيمي في المؤسسة مرغمة أكثر من أي وقت مضى على مواكبة هذه التغيرات بل و حتى الانتقال إلى لعب دور محرك لها.

1-3-II **أشكال التنظيم الحديث:**

1- **المؤسسة الموجهة مسارات والمؤسسة الأفقية:**

إن البحث عن تحسين العلاقة **(قيمة /زبون)**، وتطبيق مناجمنت الجودة الشاملة وعمليات (Reengineering)، قادة تدريجياً إلى تصميم شكل آخر من المؤسسات انطلاقا من أن "أهم المشاكل تتواجد عند حدود المصالح الوظيفية لذا من الواجب اتخاذها على شكل مسارات متواصلة أخذاً بعين الاعتبار للعلاقة **(زبون/ مورّد)**"(2)

لذا يتم بناء المؤسسة وهيكلتها حول المسارات لا المهام مع تقليص لمستويات الإشراف وإيكال المسؤولية والعمل لفرق مسّيرة ذاتياً.

"المسار عبارة عن مجموعة من العمليات المتتالية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة، يقوم باستغلال مدخلات يتم تحويلها يتم تقديمها إلى مسار آخر أو زبون نائي"(3)، كما تتصف المسارات إلى صنفين:

* **المسارات العملية:** والتي تقوم بإنتاج القيمة؛

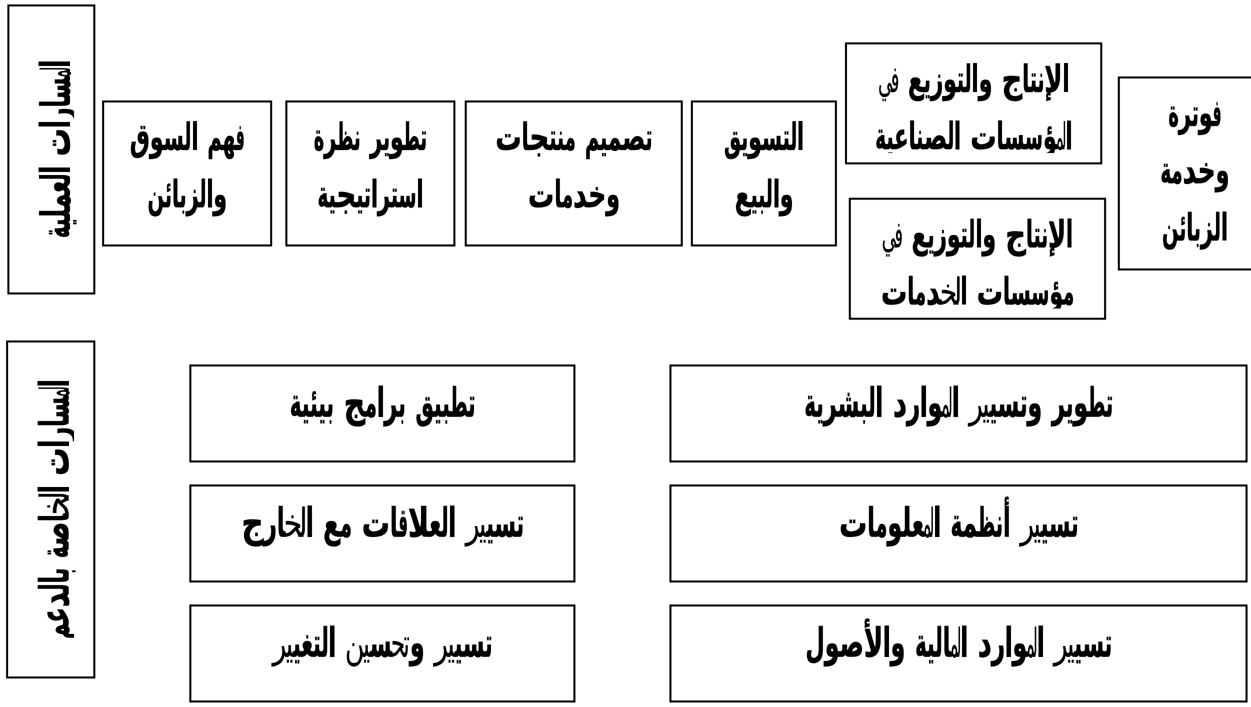
* **المسارات الخاصة بالدعم:** وهي تلك التي تقوم بخلق الشروط اللازمة لنشاط المسارات العملية، زبائنها داخليون.

يمكن توضيح ذلك عبر الشكل التالي:

(1): TANNER P-R., op-cit, P: 337.
(2): Ibid, P: 271.
(3): Ibid, P: 273.

الشكل رقم 16

*****المؤسسة موجهة مسارات*****



المصدر : Ibid, P :275

2- الـمؤسسة الشبكيـة:

هاجس الجمود في كتل مكتظة بالمصانع والبيروقراطية على حساب القدرة التنافسية دفع بالمؤسسات إلى انتهاج سياسات التوجه نحو الخارج (Externalisation) عبر إيكال وظائف للمتعاملين الخارجيين، أدى إلى ظهور ما يسمى بالمؤسسة الشبكية حيث وصفت هذه الأخيرة "بنقطة وصول التطور البطـيء لكن الحتمي لأشكال التنظيم"(1).

فالفكرة الأساسية للمؤسسات الشبكية تتمثل في تقليص النشاط الداخلي والاكتفـاء بالكفـاءة أو الكفاءات الاستراتيجية الجوهرية وإيكال ما تبقى للمتعاملين الخارجيين حيـث "لا ينظـر إلى الشـبكة كمجموعة من الروابط المتداخلة بل كوساطة مشتركة (Intermédiations)"(2).

(1): Ibid, P: 413.
(2) : CURIEN N., "Economie et Management Des Entreprises De Réseau", Editions Economica, Paris, 1992, P: 411.

هنا يتم تمثيل المؤسسة كنواة مركزية تعمل على تنشيط شبكة تظم أحسن المـوردين ممـا يسـمح للمؤسسة بتركيز الموارد التي تكون بطبعها نادرة حول المزايا التنافسية، هذا ما يدل على أن التوجه نحو المؤسسة الشبكية أصبح قانون عام، ولو جزئياً، أما الشبكة في حد ذاتها فـيمكن أن تأخـذ الأشـكال التالية:[1]

* **الشبكة المندمجة** (**Intégrée**): أي مجموعة متفرقة من الوحدات، تنتمي ماليا وقانونيا إلى نفس المجمع؛
* **الشبكة المتحدّة** (**Fédérée**): كل تجمعات الأشخاص الماديين والمعنويين ذوي الحاجيات المتشـابهة الذين يتعاونون لذلك؛
* **الشبكة الاتفاقية** (**Contractuelle**): وتهدف إلى تقاسم الأخطار وجمع الكفاءات المهنية؛
* **الشبكة** (**Maillée**): تدخل في أوجه مختلفة من النشاط وتهدف إلى تطبيق استراتيجية الاختراق.

3- الـمؤسسة الافتراضيـة:

لا تختلف هذه الأخيرة عن المؤسسة الشبكية، وكان "J. HOPLAND"[2] أول من اسـتعمل هـذا المصطلح، والذي تم استقاه من فكرة الذاكرة الافتراضية التي تسمح باستعمال الحاسوب كأنـه يملـك ذاكرة أكبر مما هي عليه في الواقع.

ولقد وجدت المؤسسات ضالتها في هذا النمط من المؤسسات فإشكال التكيف السريع بين المؤسسات الكبيرة التي لا يمكنها رد الفعل السريع والمؤسسات الصـغيرة ذات رد الفعـل السـريع لكـن ذات الإمكانيات المحدودة، ساهم في ظهور هذا النموذج الذي يسمى أيضاً «**بالمؤسسة المؤقتة**» التي تتكـون من تحالفات استراتيجية أو شركات يمكن تفكيكها عند الانتهاء من المشروع، فالمتعاونين في المؤسسـة الافتراضية يقدمون كفاءتهم ومواردهم بهدف دخول أسواق عالمية الكل يقدم ما يحقق فيـه الامتيـاز، بهدف تكوين مؤسسة تكون الأحسن على كل الأصعدة بمجرد ظهورها.

إن الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيات الإعلام ساهمت في ربط علاقات بين متعاملين بعيدين عـبر تبادل المعلومات إلكترونياً وكذا ربط الاتفاقيات الكترونياً أيضا، أما الدافع لهـذه المؤسسـات فهـو الانتهازية حيث تجتمع المؤسسات لاستغلال سوق وتفترق إذا تلاشى السبب، ولقد ساهم هذا النموذج في كسر الحقيقة القديمة للحدود التقليدية للمؤسسات حيث تزداد التعاون مع الزبائن والموردين وكـذا المنافسين مما يصعب من معرفة أين تبدأ المؤسسة وأين تنتهي.

---
(1): (BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 411.
(2): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 171.

4- **الهندسة الشاملة بالتوازي (Ingénierie Simultanée):**

إن التغيرات السريعة التي تسود المحيط تدفع إلى تطوير طاقات الإبداع بشكل سريع، وتقليص الوقت بين الفكرة وطرحها في السوق مع تقليص تكاليف التصميم، فالقدرة التنافسية تكمن أيضـا في وتـيرة تقديم المنتجات الجديدة في السوق، لذا قام اليابانيون بتطوير تقنية جديدة تسـمح بـالتطوير السـريع للمنتجات وبشكل ناجح تمثلت في الهندسة الشاملة بالتوازي، تكون فيها كل الوظائف والمهن، بالإضافة إلى الموردين الأساسيين مجندون للمساهمة في المشاريع منذ تصميمها، "فالكل يعلم أن الخيارات التي تقام عند التصميم تتحكم في 80% من تكاليف الإنتاج، مشاكل الجودة والتأخر في الإنتاج، لذا فإن موضـع القدرة التنافسية يكون في هذا المستوى مما قد يسمح بالوصول إلى ما هو منشود قبل الآخرين"(1).

في سياق هذا المفهوم، يفرض وجهة نظر المشروع على الأوجه الأخرى مع كل ما يتطلبه لتحقيقـه وهذا هو ما سماه "PUMIR. P et RAYSSIGUIER. B"(2) بنظام المناجمنت بالمشاريع.

أما قيادة مشروع الهندسة الشاملة بالتوازي، فهي عبارة عن مقاربة تجمـع بـين التنظـيم، أنظمـة المعلومات ومناجمنت الأفراد، مع استعمال أدوات أظهرت نجاعتها في الميدان كـ:

- "Désigne For Opération" (D.F.O) التي تسهل إنتاج المنتج عند تصميمه؛
- تقنيات التحكم في القيمة (Désigne To Cast) ؛
- تكنولوجيات الإعلام خاصة (C.A.O) "Conception Assistée Par Ordinateur"؛
- الخ.

ما يجب الإشارة إليه هو أنه ليست المؤسسة الموجهة بالمشاريع في اعتماد نفس أشـكال التنظـيم أو الإدارة التقليدية، فالمهم هنا هو المزج بين الإبداع والإقدام وكذا الانسجام والتوافق بين التصميم النظري والحقيقة العملية.

2-3-II دعائـم التنظيم الحديث:

1- الـمؤسسة المتعلمة (L'entreprise Apprenante):

في مرحلة يتغير فيها المحيط والتكنولوجيا والمنهجيات بسرعة يجد الفرد نفسه أمام وضـعيات تعلـم وسائل وطرق جديدة ومهام وأدوات جديدة للقيام بوظائف جديدة إن لم تكن مؤسسة جديدة أو حتى

(1): Ibid, P: 68.
(2): Ibid, P: 71.

تعلم قيم جديدة، " فالمؤسسة المتعلمة عبارة عن مؤسسة قادرة على خلق واكتساب وتحويل المعـارف وتغيير أفعالها لغرض ترجمة معارفها الجديدة وذكائها".(1)

فالشراء المتراكم الحقيقي للمؤسسة ليس كما كان سابقا عبارة عن الأراضي وابنايات والمعدّات، بل المعارف والكفاءات المتراكمة عبر الـزمن، علـى هـذا النسـق يسـتطرد "PRAHALAD- CK" و"HAMEL. G": "أن محفظة المعارف (الكفاءات) الجوهرية في المؤسسة، قلب النجاح الاستراتيجي، والقيادة الحقيقية هي قيادة المعارف (الكفاءات) أخذا بعين الاعتبار لمصادر المعرفة التي تفقـد قيمتـها بسرعة مما يستدعي الاستثمار في التكوين بدف انتقاء أخرى جديدة"(2) ،"لذا فعلى المؤسسـة تنشـيط مسار التعلم فيها كون أن أساس بناء المؤسسة المتعلمة موجود فيها"(3)، فبناء مؤسسة من هذا الشـكل يسمح لها بتطوير مستمر لقدراتا في بناء مستقبل.

2- الـمؤسسة الموجهة (مشاريع): Entreprise orientée projets

لا يمكن لأي مؤسسة إعداد استراتيجيتها أو تحقيقها دون مشاريع، فهذه الأخيرة مرتبطة بأهـدافها وآداءاتا، حيث تصبح المشاريع عامل متزايد الأهمية عندما يتم إنجازه لحساب زبائن خـارجيين أو أنـه يكتسي بعداً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، وفي كل الحالات نجد "أكثر من 25% من النشاط الاقتصادي قائم على تسيير المشاريع" كما ذكر الكاتب J. BRILMAN (4)

يتم تعريف المشروع حسب المعيار (AFNOR)(5): بـ"المشروع عبارة عن نظام معقـد لمتـدخلين، ووسائل وأعمال، تم إعدادها لتقديم إجابة لطلب تم إعداده لإشباع حاجة صاحب المشروع، والمشروع يقتضي موضوعا ملموس أو فكري أو أعمال يجب القيام با، بواسطة وسائل معطاة".(6)

نجاح المشروع صعب التحديد كونه مرتبط بعنصرين أساسيين يتمثلان فـي:

* النجاح المرتبط بالأداء التقني واحترام المهلة والتكاليف؛
* النجاح المرتبط بتلبية حاجات الزبون الداخلي أو الخارجي ورضاه.

(1): JEDLICZKA. D, DELAHAYE. G, "Compétences et Alternances", Editions Liaisons, Paris, P: 14.
(2): (BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 196.
(3) : AUCIAUX J-P., "L'entreprise Apprenante", Editions Organisation, 1994, P: 17.
(4): (BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 305.
(5) : AFNOR: **A**gence **F**rançaise De La **N**ormalisation.
(6) : MARCHAT H., "Kit De Conduite De Projet", Editions Organisation, Paris, 2001, P: 17.

الأهم في هذا النموذج ليس المشروع في حد ذاته بل الانتقال من حالة تسيير المشاريع إلى حالة التسيير بالمشاريع، فتسيير المشاريع يخص مشروع واحد لكن الإدارة بالمشاريع تعني، محفظة من المشـاريع مـع إدماج نظام للقيمة، يبرز الأولويات ويحكّم ويختار الهياكل التنظيمية والقواعد، فإقامة هذا النـوع مـن الإدارة يحدث تغيرات جذرية في المسارات.

أسرع من منافسيها ويكون التغيير فيها إيرادي وليس فقط ردود أفعال لضغوط خارجية.

3- Benchmarking كقاعدة لبناء الـمؤسسة المتعلمة:

"كلمة (Benchmark)بالإنجليزية تعني النقطة المرجعية التي يتم من خلالها التقييم، وتأخذ هذه النقطة أشكال عدّة في عالم المؤسسة"(1)

الـ (Benchmarking) في المؤسسة عبارة عن مسار مستمر لتقييم المؤسسة (المنتجات، الخدمات، التنظيم...الخ.) مع المنافسين الأساسيين أو المؤسسات الرائدة، كما أنه عبارة عن أحد أهـم الآليـات للتحليل الاستراتيجي وتنشيط الجودة الشاملة أو القيام بأعمال (Reengineering).

تقوم المؤسسة عبره بتحديد وتحليل وتنمي أفعال بعد تكييفها بهدف تحسين أداء المؤسسة، انطلاقا من واجب التواضع والإقرار على أن منافس آخر أحسن منّا في ميدان ما، يجب محاولة اللحاق به أو حـتى تجاوزه، هذا التعريف الموسع يلائم فلسفة المؤسسة المتعلمة مع ذكـر أن (Benchmarking) يتعـدى مفهوم المحاكاة والتقليد وكذا التحليل التنافسي البسيط فهو "يهدف لمعرفة ما هو معمول بـه والطـرق والوسائل التي سمحت بوجود الفارق كما يهتم بتحليل المسارات"(2).

يصنف الـ (Benchmarking) أربعة أصناف:(3)

* **الداخلي:** يتمثل في مقارنة العمليات المتشابهة في نفس المؤسسة؛
* **التنافسي:** المقارنة مع المنافسين حول المنتج، الطرق أو المسارات؛
* **العملي:** مقارنة الوظائف المتماثلة بيم مؤسسات غير منافسة في نفس القطاع؛
* **الجنيس:** المقارنة بين مؤسسات من قطاعات مختلفة حول المسارات أو طرق العمل.

4- إعادة هندسة المؤسسة (Reengineering):

---

(1) : CHANG R-Y., kelly. P-K, "Progresser Avec Le Benchmarking ", Editions Les Presses Du Management, Paris, 1995, P: 21.
(2): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 209.
(3): (BRILMAN J., 2001), Op-Cit, P: 249.

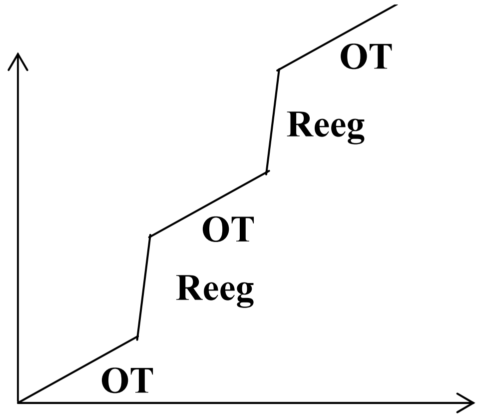
لاحظت بعض المؤسسات عقم سياسات إعادة الهيكلة العشوائية، مما دفعها إلى تطوير آليات جديـدة تلبي نفس الغرض وتخلو من صفة العشوائية، فظهر ما يعرف بالـ (**Reengineering**) الـذي يعـرّف على أنه "إعادة تصميم جذري للمسارات بهدف تطوير مذهل للأداء"[1] والذي ينطلـق مـن المبـادئ التالية:[2]

* مبدأ الوجود (ما هي مهنتي ؟)؛
* مبدأ القطيعة (التخلي عن ما هو موجود)؛
* المقاربة بالمسارات (**Transversalité**).

الأمر يتعلق بالبحث عن سبل تقليص العمل غير المفيد وإعادة التفكير في كل الآليات المتدخلة، مـن زاوية تلبية رغبات الزبائن، في هذا السياق يرى (**HANER M.**)[3] أن الجودة الشاملة لا تتعارض مـع إعادة الهندسة كونهما متكاملان ويصف ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 17

*****التكامل بين الجودة الشاملة و إعادة الهندسة (Reengineering)*****



المصدر : BRILMAN J., "Les Meilleurs Pratique Du Management", Editions Organisation, Paris, 2001, P: 109.

فالجودة الشاملة هنا بحث دائم للتحسين، تتم بالخلل الجزئي أما إعادة الهندسة فيهتم بطريقـة غـير مستمرة ودائمة بالخلل الكلي.

لكن يجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة لن يكون لها معنى إلا إذا ارتبطت بالاستراتيجية، خاصة بسبب الآثار التي تحدثها على مستوى الهيكل وأنظمة المناجمنت.

(1): ibid, Op-Cit, P: 257.

(2) : LEMAIRE B., Op-Cit, P: 181.

(3): (BRILMAN J., 2001), Op-Cit, P: 109.

5- الجودة الشاملة: Qualité totale

عبارة عن طريقة للمناجمنت تهدف للنجاح على المدى البعيد بفضل تلبية رغبات الزبون المتغيرة عبر إشراك أعضاء المنظمة وكذا تحسين المسارات، المنتجات، الخدمات إلى جانب ثقافة المؤسسة أي الجودة في كل الأوجه الهامة في المؤسسة.

في هذا الإطار يميز (K. ISHIKAWA)[1] صنفين من الجودة، ذلك الموجه نحو الماضي **«إلى الأعلى»** أخذاً بعين الاعتبار للأخطاء والنقائص والأعطاب، وذلك الموجه نحو المستقبل **«إلى الأسفل»** بالاهتمام بعناصر إيجابية يجب إنجازها بشكل يفوق ما تقوم به المؤسسات الأخرى.

ولقد مرت الجودة الشاملة في وجودها على عدة مراحل لكل منها خصائص من مراقبة الجودة ووصولاً إلى الجودة الشاملة مثلما هي عليه الآن.

ويرى (PLATT. TE) رئيس "(H-P) أن الجودة الشاملة واقع ونتيجتها، السعي نحو الكمال"[2]، ويعتبر مناجمنت الجودة الشاملة قطيعة في نمط الإدارة تتعارض مع نموذج الإدارة التقليدي للمؤسسة عبر إدخاله لمفاهيم جديدة ككون أن "الاقتصاد والتقشف يكون في داخل المؤسسة لا أمام الزبون"[3] وأنه "لا يوجد تكلفة للجودة بل التكلفة تخص العيوب"[4]

تطبيق الجودة الشاملة يحتاج إلى مرجع (Referentiel) لتوجيه أو حتى أخذه كنقطة انطلاق في مسار تحقيق الجودة، لهذا الغرض ظهر ما يسمى بـ (La Certification) "كاستجابة لحاجة تتمثل في إدخال آليات جديدة تتخذها المؤسسة كغايات لدفع التطور فيها"[5]، في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الجودة الشاملة لا تصلح فقط للمؤسسة ولكن يتعدى الأمر إلى تنظيمات أخرى، مما قد يمكنها في إحداث ثورة في المستقبل بين التنظيمات العمومية والمواطنين.

6- التدفق المستمر أو "Le Juste Temps": (JAT)

---

(1) : KONDOY Y., "La Maîtrise De La Qualité Dans L'entreprise", Editions Economica, Paris, 1997, P: 12.
(2): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 45.
(3): BOSENBERG D., et METZEN H., "Le Lean Management", Editions Organisation, Paris, 1994, P: 50.
(4) : Ibid, P: 119.
(5) : BESSON P., "Dedans, Dehors, Les Nouvelles Frontières De L'organisation", Editions Vuibert, Paris, 1997, P: 166.

ابتكرت هذه المقاربة من طرف "TAICHIOHUO"، والتي مثلت نقطة انطلاق ما أصبح يعـرف فيما بعد بحلقات الجودة التي تدف للوصول إلى ديناميكية مستمرة للتحسين (KAIZEN)(1).

يعرّف (SCHONBERGER. R-T) التدفق المستمر بـ :

" إنتاج وإيصال المنتجات تامة الصنع إلى السوق في الحين مما يستدعي إنتاجها بمكونات في الحين والتي تصّنع انطلاقاً من مواد أولية في حينها"(2)، والهدف من ذلك القضاء على التبذير مهما كانت أشكاله أو ما يعرف بـ : صفر المخزون، صفر خلل، صفر عطب، صفر....الخ (طبقت بنجـاح علـى تسـيير المخزونات في مؤسسة (GM)(3)، والأمر هنا يتمثل في اعتبار كل منصب عمل زبون للمنصب الـذي يأتي أعلاه، أما الخلل أو غياب الفعالية فينظر إليه على أنه شيء لا يمكن تحمّله تقنياً كونه يوقف الآليـة تماماً.

النقطة الجوهرية التي تتحكم في نجاح التدفق المستمر تتمثل في تغيير مناجمنت الموارد البشرية وفي طبيعة الشغل والسعي نحو نظام اجتماعي جديد في المؤسسة أين المراقبة المحطة تعوّض بالمراقبة الذاتية.

II-3-3 التغييـر بالتكنولوجيـا:

إن التطورات التي حدثت في تكنولوجيات الإعلام بشكل سريع، صعّبت من سعي المؤسسة للتكيف معها، فما فتئت تصمّم تنظيما جديدا لها يساير هذه التكنولوجيا حتى أصبحت أمام معظلة جديدة تتمثل في اختبار معدّات جديدة أو أن تنتظر لتحقيق وثبة أبعد.

في هذا السياق يعتبر العديد من الكتاب والمفكرين أننا بعيدين كل البعد إما عن فكرة أن المنظمة تسبق التكنولوجيا أو عن فكرة أن التكنولوجيا تسبق المنظمة وحتى عن فكرة أن التكنولوجيا هي التي تشـكل وتؤثر على التنظيم(4).

ولقد احتلت تكنولوجيات الإعلام مكانة هامة، فشبكة الحواسيب مثلاً مهما كانت مـداها تـؤثر بشكل جذري على التنظيم عامة والسلطة والتسيير والعمل، فهيكل المؤسسة سيتغير شاءت أو أبت بناءً على كون أن الشبكة الإعلامية ليست شبكة تكميلية لهيكل السلطة فحسب بل أصبحت قلب النظـام العملي، كونا تقوم بإنجاز عدّة مهام كالصفقات، تسيير المخزونات أو حتى التصـميم، كمـا تقـوم الشبكات الإعلامية بربط الدوائر الوظيفية عبر حدودها وبذلك تكسر السيران الطويل لهـرم السـلطة

(1): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 60.
(2) : Loc-cit.
(3) : Loc-cit.
(4): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 240.

الصاعد والنازل حتى ولو حاولت السلطة تفاديه، كما أن اعتماد شكل شبكي يستدعي وضع ثقة أكبر في الأشخاص وبذلك تفويض للسلطة أكبر.

4-3-II مؤسســة الغــد:

الإطار الفكري الجديد للمؤسسة يهتم بتنظيم المؤسسة المستقبلية عبر خصوصيات تتمثل في:[1]

*** إعادة تعريف دور المسيرين:**

- وذلك بالتركيز على المسائل الاستراتيجية والكفاءات والأولويات في تخصيص الموارد من طرف الفريق المسّير؛
- تعويض الأوامر بالمراقبة الذاتية والعمل ضمن فرق؛
- توسيع مهام العمال الذين يحصلون على كم أزيد من المعلومات ويتطلبون إشراف أقل.

*** سيولة أكبر للاستراتيجية والتنظيم ذات الطبيعة المؤقتة:**

- الاستراتيجية وتصميم المنظمة بشكل يسهل السرعة والمرونة والتركيز؛
- أن تصبح الاستراتيجية نتيجة للتعاون بين المفكرين والفاعلين؛
- تقليص البيروقراطية وعدم مركزية التنظيم؛
- تنظيم العمل حول المسارات وربطها بشكل يسهل تدفق العمل.

*** جانبية علاقات العمل (Relation Latérales):**

- العمل ضمن فرق عوض المهام الفردية والاختصاصات الوظيفية الضيقة؛
- الحدود مع الخارج تكون أقل سمكاً مع عدم وضوحها بسبب التحالفات؛
- تمركز المسيرين والمراقبين حول التنسيق وتحقيق الاستراتيجيات وترقية التغيير.

*** صلاحيات أكبر للعمال والسهر على تحفيز التكوين الذاتي:**

وذلك عبر تحقيق المؤسسة المتعاملة بل كل ما تتطلبه بدف يضمن تحقيق أداء مستقبلي مرغوب فيه.

(1) : Ibid, P: 249.

خلاصة الفصـل:

ظهر نوع جديد من المؤسسات حالياً، تتحدد وفق مسارات تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبـائن وتجعل منهم المحور الذي تدور عليه حياة المؤسسة، ذلك ما دفع بها إلى تغيير نمط التنظيم فيها والسـعي لإدخال ثقافة جديدة تواكب تغير مفهوم السلطة والإشراف.

وتم الاعتماد على فرق مستقلّة متعددة المهارات، تسند إليها مسؤولية أجزاء المسار، كما تقوم هـذه المؤسسات بتحسين ذاتها عبر المقارنة فيما بينها والسعي إلى تجديد تكوين الأفراد.

الخاصية الظاهرة هنا هو أن هذه المؤسسة أكثر تكيفاً وسرعة ومرونة وكذا مقدرة على التنافس، بذلك يمكن الفهم أحسن لواقع عدم الاكتفاء بالتفكير الاستراتيجي التنافسي لضمان البقاء وبنـاء المسـتقبل المرغوب فيه الذي يجب أن تأخذه المؤسسة كتنظيم، وما تقنيات الإدارة (المناجمنت) وأشكال المؤسسات التي تم عرضها في هذا الفصل إلا سبيل للدخول في فضاء المؤسسات المعاصرة.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة

من المراقبة إلى القيادة

يتصف الوضع الراهن بالتغيرات الحادّة التي مست المحيط في عناصره القريبة أو البعيدة بالنسبة للمؤسسة، دفعها إلى تكييف أنماط التفكير فيها وردود أفعالها اتجاهه.

ولقد مست هذه التغيرات كل ميادين النشاط وأثرت عليها في العمق بلغت إلى حد التأثير على الخيارات الإستراتيجية كالتغيرات القانونية، كونا تؤثر بشكل كبير على قواعد اللعبة إلى جانب المتطلبات الجديدة للزبائن، مما دفع بالمؤسسة إلى إعادة النظر الدائم في غاياتا وسياساتا وحتى في تنظيمها عبر تحقيق الأشكال المعاصرة للتنظيم والتي تم التطرق إلى أغلبها في الفصل السابق.

I- **حتمية تجاوز الـمراقبة نحو القيادة :**

1-I **أزمة الـمراقبة:**

تمر الإدارة في المؤسسات بفترة حرجة والتي تظهر جلياً عند النظر إلى أنماط التسيير التقليدية (التسيير الموازني، المحاسبة التحليلية وكذا العديد من المؤشرات المالية وغير المالية، أنظمة التحفيز...الخ) ومساعي التغيير ينظر إليها على عقم النتائج والبطء، «فالتغيير المنشود ليس التغيير التقني بل ذلك التغيير الذي يتولد عن تطابق النماذج الذهنية مع الواقع».[1]

البعض يرى أن كلمة "Conduite"[2] تتمثل في إعطاء المنتجين الإستراتيجية المثالية وفرض ما يجب أن يقوموا به، أما الآخرين فيرون أن هذه الكلمة تتمثل في إعطاء المنتجين أشكالاً يمكنها أن تسمح بتوضيح خياراتم الإستراتيجية.

لكن الأمر لا يتعلق هنا بالاستحواذ على هامش خيارات الأفراد بقدر ما هو السماح لهم باتخاذ القرار في ظل المعرفة السببية، في هذا السياق يلاحظ «LORINO. P» أن: "أدوات القياس المستعملة في 95% من المؤسسات تعطي صورة ماضية لها وتساهم في الاحتفاظ بثقافة تجاوزها الزمن"[3]. فمنطق الرقابة الذي نلمح له من خلال هذا التعليق والقائم على الفرضيتين الأساسيتين المتماثلتين في:

* فرضية البساطة التي تدف إلى قابلية النمذجة من الخارج؛
* فرضية الاستقرار التي تدف إلى إعطاء معنى لهذه النمذجة عن طرق إقامة التأكد «La Certitude».

---

(1) : LORINO P., "Comtes et La Récits de La Performance", Editions Organisation, Paris, 1995, P : 13.
(2) : Ibid, P: 16.
(3) : DELAIRE G., "Commander Ou Motiver ?", Editions Organisation, Paris, 1992, P : 51.

يهدف إلى إعطاء إجابة سهلة وبسيطة لمشكل القيادة وهو ما يفسر قدرة الجذب الذي تميزه وصموده في وجه أي إعادة نظر له.

انطلاقاً من الفرضيات السابقة يمكن استخلاص الإطار الفكري الذي تتمحور حوله المراقبة، الذي يقدم من خلال المبادئ التالية:[1]

* تسيير الموارد عبر التطرق لما يمكن قياسه (مدخلات، مخرجات) في معناه الضيق؛
* مبدأ المسؤولية، انطلاقاً من قابلية تفكيك الأداء؛
* نموذج للتبادل والصفقات عبر اهتمامه أساسا بالصفقات (حركة الموارد)، التخصيصات (توزيع الموارد) والتبادلات؛
* إطار فكري لاتخاذ القرار فور أي حركة الموارد، نجد حتماً عملية لاتخاذ القرار والتحكم فها يستدعي بناء نظام لذلك؛
* إطار فكري للزمن المخفي «Temps Discret»: فحركة الموارد والتبادلات والصفقات تتم عند لحظات معينة.

لقد تغيرت خصائص المحيط كما تغيرت خصائص المؤسسة بشكل مغاير لفرضيات البساطة والاستقرار اللتين تتطلبهما المراقبة مما دفع إلى إعادة النظر في آليات مراقبة المؤسسة والمضي نحو إطار فكري آخر، ذلك لا يعني إقصاء منطق المراقبة الذي يمكنه أن يكون أرضية للانطلاق نحو هذا الإطار الفكري الجديد، و كذا الاستعانة به في مراحل القيادة.

حتمية هذا الانتقال من المراقبة إلى القيادة يظهر من خلال الجدول الموالي الذي يبّين أوجه الاختلاف : (الجدول رقم02) [2]

الإطار الفكري للمراقبة	**الإطار الفكري للقيادة**
ـ الاهتمام بالموارد؛	ـ الأنماط العملية والكفاءات؛
ـ التخصيص و الصفقات؛	ـ التشخيص؛
ـ القرارات؛	ـ النشاطات؛
ـ أجزاء الأحداث المخفية؛	ـ الاستمرارية في النشاط؛
ـ المعضلة (مخطط/رقابة)؛	ـ التغيير المستمر؛
ـ التجزئة الهرمية.	ـ الاندماج.

(1) : LORINO P., Op.cit, P: 23.
(2) : Ibid, P: 23.

تظهر العناصر التي تم مقارنتها في الجدول مدى حتمية تخطي منطق المراقبة إلى القيادة فالموارد لم تبقى جوهر المؤسسة بل الكفاءات والمؤهلات البشرية و النشاطات و استمراريتها و كذا مواكبة التغيّرات المستمرّة هي الصفات التي تتسم بها المؤسسات الناجحة.

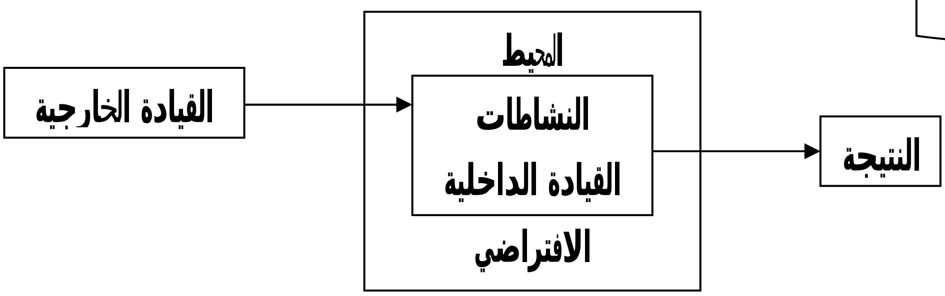
2-I **الإطار الفكري للقيادة:**

عدم التمكن من المراقبة التامة للعمل يدفع بالمسيرين إلى البحث عن وسائل تسمح لهم التأثير على كيفية مراقبة كل عون لأعماله أي الانتقال من مركز السلطة إلى مركز " **تأثير**"[1]، لذا يجب على القيادة التعرّف أكثر على الظروف المحلية للمراقبة من أجل التأثير عليها وهو ما يسميه «LARINO. P» بـ « Meta contrôle» [2] ، لذا فإن القيادة تتمثل في التأثير على محيط القرار بهدف التأثير على القرار في حد ذاته، لكن يجب التنويه أن مبدأ القيادة ليس واحد بل اثنين:

* **القيادة الداخلية:** كل ما يقوم به المعني وما يستطيع القيام به للتحكم في نشاطاته وتوجيهها في الاتجاه الذي يريده؛
* **القيادة الخارجية:** كل ما يصممه التنظيم بشكل معلن ويوصله بشكل رسمي أو غير الرسمي هدف توجيه القيادة الداخلية للمعنيين كما هو موضح في الشكل الموالي:

*****القيادة الخارجية والقيادة الداخلية*****

الشكل رقم 18



المصدر : LARINO P., "Comtes et La Récits de La Performance", Editions Organisation, Paris, 1995, P : 19.

---

(1) : Ibid, P: 30.
(2) : Loc-Cit.

يحدد مفهوم القيادة بشكل شامل مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادث معّين، و بشكل أدق و نظرا لتعقّد العمليات المادية التي يجب مراقبتها (من المنتج كفكرة إلى تصنيعه)، و مجال ينتقل من البعد الاستراتيجي إلى المجال العملي، تشكل القيادة ميكانزم متعدد المستويات في شكل هرمي (كل مستوى يساير الذي يليه و ينتهي بتحديد الانعكاسات و تصحيح الانحرافات)، كما توصف القيادة من خلال أفعال تتعلق بالموارد و المنتجات و تزامنها و انحراف كل منها عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني.

أداء المؤسسة يمكن اعتباره شكلياً مستوى الفائض للعلاقة « Valeur- ∑ Des Coûts» وقيادتا (الأداء) تسعى لتقديم إجابة للتساؤل التالي: "ما هي القواعد والخيارات والأعمال التي يجب تحقيقها على كل المستويات لتضمن المؤسسة مستوى مقبول من الفائض (الربحية)؟"[1]

هذا ما يظهر أن قيادة المؤسسة تواجه أساساً مشكل النشر «Déploiement»، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار لقيدين أساسيين وهما:

- الاندماج في المؤسسة والذي يترجم عبر مختلف الارتباطات بين النشاطات؛
- الانحراف «Décalage» في الزمن بين التكلفة والقيمة.

في هذا السياق تترجم مبادئ القيادة في الخصائص التالية:

- **عبارة عن إطار فكري للنشاطات:**

عبر وضع النشاطات في قلب القيادة، فخلق القيمة لا يمكن فهمها إلا عبر تحليل وفهم النشاطات؛

- **نموذج للتشخيص:**

التخلي عن الإطار الفكري للمراقبة يستدعي وضع وضيفة التشخيص في قائمة القيادة؛

- **إطار فكري للمدة الزمنية المستمرة:**

من يقول نشاط وتعلم نشاط، يقول نتابع العديد من النشاطات الفرعية والقرارات الفرعية...الخ وهذا ما يدل على أن الزمن المعني يتصل في إجراء لمسار مستمر عبر الزمن؛

- **إطار فكري لتغيير لا رجعي:**

ضمنيا المدة الزمنية تعني التغيير، لذا فإن التحدي الأساسي للقيادة تتمثل في معالجة عدم الرجعية هذه وكذا عدم التأكد والأخطار التي تحملها للمؤسسة؛

([1]) : Ibid, P: 20.

- **مفهوم للاندماج:**

الارتباط بين الأعوان ومراكز النشاط أصبح أكثر تعقيد مما يستدعي تنسيق متعدد ومختلف الأشكال خاصة «Transversal» مع واجب إعادة النظر الدائمة؛

- **إطار فكر للإنتاج:**

انطلاقا من كون أن الكفاية في تسيير الإنتاج هي قضية تعلم جماعي تتعلق بأحسن الطرق لإنتاج أحسن المنتجات.

1- حتمية الانتقال من الـمسير إلى القائد:

إما أن تكون مقولة «LE CLIENT- ROI» خيال أو تفاهة مبالغ فيها وإما أن تكون حقيقة واقعية تؤدي لا محالة إلى التغيير في طبيعة السلطة في المؤسسة، ولعبة الجودة الشاملة في هذا الشأن دور فلسفة تنظيم داخلي وإدارة انجر عنها ليس فقط تفلطح لهرم السلطة بل حتى إلى "**قلبه**"[1] رأسا على رجليه مع تغيير في الأدوار وكذا طبيعة السلطة في المؤسسة.

في هذا السياق ميز «KEKIR. BHOTE» [2] أربع أطوار لهذا التغيير:

* **الطور الأول:** النموذج البيروقراطي الكلاسيكي والإدارة العمودي؛

* **الطور الثانـي:** النموذج المصفوفي مع رئيس للمشروع أو منتج «TRANSVERSE» يحاول تجاوز معضلة قلب الهيكل التنظيمي؛

* **الطور الثالث:** تطوير مفهوم الفرق المتعددة المهارات والوظائف تحت سيطرة الإدارة؛

* **الطور الرابع:** ترسيم مفهوم الفريق المتعدد المهارات الذي يتم نشره في كل المؤسسة مع إعادة تشكيل هرم السلطة.

الوصول إلى الطور الأخير إنجاز كبر لم يتسنى الوصول إليه إلا لبعض المؤسسات العالمية الكبيرة، يكون في أعلى الهرم، الزبون، لا الرئيس المدير العام الذي يصلح في خدمة الآخرين ليس كرئيس ولكن كقائد، يكون مصدراً للنظرة والسياسات والإلهام، فهو المدرب، المستشار، المعلم المناصر، مهمته الأساسية مساعدة الآخرين تقنياً وتسييرياً.

(1) : BRILMAN J., 1995, Op-cit, P:255.
(2) : Ibid, P: 256.

لقد اجتهد المفكرين المعاصرين في تحديد المواصفات الجديدة والأدوار الجديدة للقياديين والتي يمكن حصرها في الجدول الموالي الذي يظهر الاختلاف بين التسيير والقيادة:(الجدول رقم 03) [1]

*****الاختلاف بين التسيير والقيادة*****

التسيير ***العمل الجيد للأشياء***	**القيادة** ***عمل الأشياء الجيدة***
• الإدارة • الصيانة • الأنظمة الهيكل • المدى القصير • كيف؟ • الخضوع • الرقابة	• الإبداع • التطوير • الأشخاص الثقة • المدى الطويل • ماذا؟ لماذا؟ • الإقدام • السلطة

تحت قيادة قائد حقيقي يكون العمل محفزاً ومنشطاً يشد الانتباه، وحتى أنه يكون مسلي فالموظفين ينتظرون من القائد التوجيه، إعطاء الثقة ودعم الآمال مع التحلي بالصفات التالية:[2]

* أن يكون مقدام وعازم؛

* أن يكون ذهنه موجّه نحو المستقبل وتحقيق النتائج؛

* أن يسعى لحشد الآخرين حول نظرته؛

* أن يكون لديه ميولاً للاتصال؛

* أن يكون محلّ ثقة، وبذلك نموذج يقتدي به الآخرين؛

* أن يكون حاملاً للآمال؛

* أن يسعى للحصول من الآخرين ما يملكونه من ثمين؛

(1) : Ibid, P: 257.
(2) : Ibid, P: 258.

* عدم الاكتفاء بالوضع الحالي.

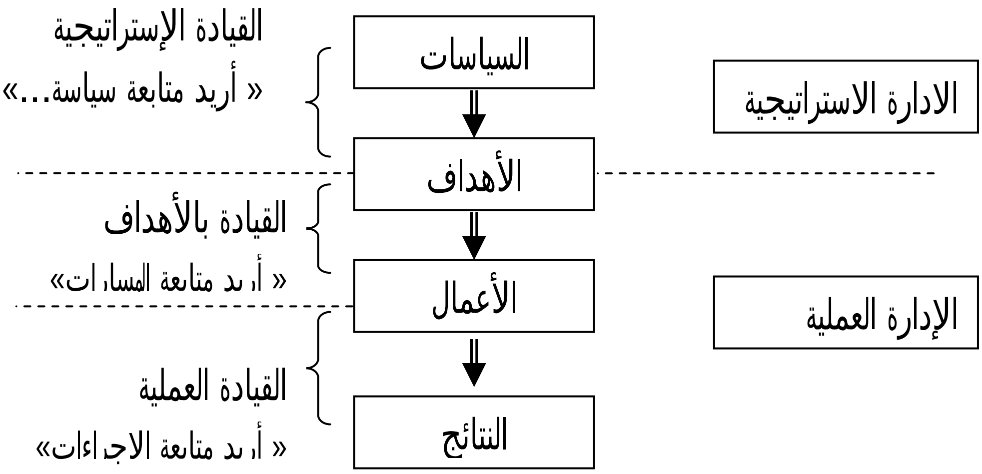
I-3 القيادة في الـ مؤسسة:

تمثل القيادة رهان بالنسبة للمؤسسة من خلال مسعاها الدائم لتحقيق النتائج، فأهداف القادة متعددة لكنها متكاملة تتمحور حول تحسين أنماط الإنتاج من جهة عبر المتابعة الجيدة للمسارات والإجراءات وكذا الحصول على المعلومات الدقيقة من جهة أخرى بدف توضيح الرؤية عند اتخاذ القرارات، و هذا ما ترمي إليه لوحة القيادة الإستراتيجية.

التمعّن في القيادة يدفع إلى تحديد تفاصيلها في المؤسسة والمخطط الموالي يوضح مختلف مستويات القيادة في المؤسسة:

الشكل رقم 19

<u>**مستويات القيادة في المؤسسة**</u>



المصدر : CEDIP, "Un tableau de Bord Pour Qui Et Comment" http:// 3ct.com/ridf/cedip/Production, 2003, P: 02.

يقوم المستوى التنظيمي الأعلى المكلف بالإدارة الإستراتيجية بإعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف الإستراتيجية ضمن بعد طويل، الأمد، حيث يقوم بتقييم ما تم تحقيقه وتصحيح التوجيهات المحددة سابقا على ضوء المستجدات التي تترجم المشاكل المواجهة أو التغيرات الطارئة.

أما الإطارات من المستوى الموالي فتقوم بترجمة الأهداف المحاسبية التي تتبع الأهداف الإستراتيجية العلوية ضمن المخططات الفعلية، لذا فإن هذه الإطارات تتولى إدارة العملية.

الإطارات من المستوى الأسفل يساهمون في انجاز المخططات العملية ويسهرون على تحقيق النتائج لكل عملية إتباعا لبرمجة عملية ذات المدى القصير جداً، أما ما يهمنا في الموضوع هذا فهو المستوى الاستراتيجي. لذا فسنتطرق إلى القيادة الإستراتيجية في المؤسسة.

1- وظائــف القيــادة:

تواجه القيادة في المؤسسة معضلتين أساسيتين(1):

- الأولــى: تعني المسار كونه يجري في الزمن، لذا فإنه يتصف بمدّة زمنية خاصة به، فتحقيق القيمة عبره غير محدّدة و عرضة للتأويلات، اعتباراً أنا تتحدد فيما بعد وعبر تحكيم طرف خارجي، حتى هذا الأخير قد يكون في حالة لم يحدد فيها بعد احتياجاته ورغباته عندما يتم طرح قضية القيادة، مما يجعل التدخلات والتوجيهات التي تتخذ خلال سير المسار عرضة لعدم الدقة بالنظر إلى آليات خلق القيمة؛

- الثانيــة: حيازة المسار لبعد اجتماعي، كونه يدمج عدد من الأعوان الفاعلين ذوي المعارف، لكل منهم تصوره الخاص وتفسيراته الخاصة مما يؤدي إلى نقص في الانسجام والتنسيق، يتطلب ذلك وضع معايير محلية والسهر على ترك درجة من الحرية لضمان الفعالية؛

➢ **التنسيق كوظيفة للقيادة:**

مع تقسيم العمل أصبحت العديد من الأعمال تتوزع على العديد من الأعوان ذوي المهن والمهارات الخاصة، وإن الحتمية التقنية والاقتصادية للعمل تستدعي من كل عون أن تكون لديه القدرة ولو ضئيلة على التنبؤ بما يقوم أو سيقوم به الآخرين.

التنسيق هو الذي يسمح للمسارات بضمان وظيفة الاندماج مع الاعتراف بمحدودية (التنسيق)، فقدرة التفاوض مع الآخرين ترتبط بدرجة عدم التأكد الذي يتحكم فيها المفاوض اتجاه الآخرين، من خلال سعيه إلى رفع مجال تحركه الشخصي أو بعبارة أخرى التقليص من الارتباط الوظيــفي مع الآخرين «Découplage».(2)

(1) : LORINO P., Op-cit, P : 196.
(2): Ibid, P: 196.

إضافة إلى ذلك يقدم الكتّاب التنسيق على أنه فن وواجب حل الأزمات داخل المنظمة، بالرغم أن ذلك شرط غير كافي، فالسيران المرجوّ لمسارات اجتماعية معقدة تستدعي أكثر من ذلك، وصولاً إلى بناء تعاون حقيقي بين الأعوان.

ويدور موضوع التنسيق حول النقطتين التاليتين:

- تكييف النشاطات والمعارف المرتبطة بها؛
- تطوير آليات التنسيق (الإجراءات والطرق الاتصالية وكذا تطوير تكنولوجيات الاتصال).

➢ **التــوازن:**

تحقيق أهداف القيادة الإستراتيجية في المؤسسة يسمح بالتعليق على نظامها أنه متوازن، لكن التوازن لا يعني الجمود كونه ينتج عن العمل وضده بشكل مستمر مع سعي للتكيف وتشكيل ومعالجة الاضطرابات الخارجية.

لذا فإن التوازن ليس حالة بل هو مسار بناء وإعادة بناء مستمرة، تلعب لذلك العملية التوازنية دوراً هاما:

- ضمان الاستمرارية مع الاحتفاظ بالهيكلة الفكرية الموجودة قصد ترسيم التغيير عبر بناء المعارف الجديدة التي تفرضها الاضطرابات المواجهة؛

مع ذكر التغيير، يجب حصر الوظائف التي يجب القيام بها بهدف التأثير والتأخير.

- يجب على المؤسسة أن تضمن لنفسها نظام من الملتقطات يسمح لها برصد التغييرات الخارجية أو الداخلية الممكنة؛
- على المؤسسة التمكن من التحكيم حول دقة التغيير الذي تم تقديمه.

➢ **التقليل من أخطار التغيير: التنبؤ والمرونة**

التنبؤ الجيد ليس إشكالية خاصة بأدوات إحصائية، فهي تتعلق أصلاً بالقدرة التفسيرية في المؤسسة وبذلك التفسير لديها.

آلية التوازن الديناميكي «Homéostasie» مضاف إليه آلية «Feedback» يسمح بالوصول إلى تكييف ديناميكي كون أن الأول يجعل النظام غير حساس نسبياً بالمحيط عكس الثاني وهو ما نسميه بالمرونة أي:" مخزون من «Feedback» الممكنة".[1]

([1]): Ibid, P: 214.

التوجه الأول يسمح ببناء هيكلة فكرية للمؤسسة قصد مواجهة أكبر عدد ممكن من الوضعيات، و هو ما يسمى بالمرونة المستقرة (flexibilité statique)، لكن هذه المرونة جد مكلفة للمؤسسة مما يدفع للتوجه إلى صنف آخر يسمى **بالمرونة الديناميكية** والتي تهدف إلى تطوير معارف خاصة بهدف تغيير مخططات العمل بتكاليف ضئيلة، لذا فإن المرونة الديناميكية عبارة عن فن تقليل عدم الرجعية، إما عن طريق تقليص ثوابت الزمن (مدة دورة الإنتاج مثلاً)، و عن طريق التمييز المكبح « Différenciation Retardée»[1] وذلك عبر تصاميم مسارات المؤسسة ليس كي بهدف أن تكون سريعة لكن بهدف إدخال عناصر الرجعية فيها. إضافة إلى ذلك يمكن أن يتم عن طريق الاختصاص والقدرة التبادلية للموارد.

إضافة إلى المرونة نجد عملية الاختبار «L'expérimentation» فالتعقيد المتزايد في المحيط يدفع بالمؤسسة إلى القيام بالاختبار قبل الانطلاق الفعلي في التطبيق (خاصةً في التكنولوجيات الحديثة).

2- أساليب القيادة :[2]

توجد مجموعة من أساليب القيادة التي تضمن تحمّل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة بناءا على مجموعة الإجراءات التي تحكم عملية اتخاذ القرار، و من بين هذه الأساليب نجد :

- **القيادة المستقلّة** : في هذه الحالة يتحمّل الإطار داخل المؤسسة بمفرده عملية اتخاذ القرار و تطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته، و الاستقلالية تعني وجود مجال مسؤولية مستقل عن باقي المؤسسة، على العكس فالقيادة المستقلّة تكون بالنسبة للمستويات الهرمية العليا ذات شكل تشاوري بين الرئيس و مساعديه؛
- **القيادة التشاورية** : في هذه الحالة يتخذ المسؤول داخل المؤسسة القرار بعد التشاور إما مع زملائه في نفس المستوى الهرمي مسؤولين عن تسيير وحدات تنظيمية أخرى أو مع المسؤولين في مستويات أعلى؛
- **القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى** : بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج و يقترح عند الاقتضاء

---

(1): Ibid, P: 215.

(2): سويسي عبد الوهاب، "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004: ص، 178

عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى، حيث هذه الوضعية يتمثل دور المسؤول بشكل أساسي في تنبيه المستويات الإشرافية العليا لكي يقوموا بعملية القيادة.

تجدر الإشارة إلى أن مجال مسؤولية أي مشرف في المؤسسة ترتبط بأساليب القيادة الثلاث، مع التمييز داخل لوحة القيادة بين المؤشرات التي ترتبط بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها و المؤشرات الشاملة التي ترتبط بكل المؤسسة، و منه فان مجالات القيادة المستقلّة ترتبط بالمؤشرات المحلية و الخاصة بوحدة تنظيمية محددة، بينما مجالات القيادة التشاورية و القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات توجه شمولي تتواجد في عدة لوحات قيادة و التي تتطلب عمل تنسيقي فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الأداء المرغوب فيه.

3- القيادة الإستراتيجية:

قبل التطرق إلى طريقة إعداد القيادة الإستراتيجية وتحقيقها في أرض الواقع يجب توضيح شروط إقامة هذا المفهوم في المؤسسة وذلك بتحسيس كل فرد منها على واقع هيمنة الزبون على المؤسسة.

- الخروج من منطق الموازنات أولا

هنا يتم الاصطدام بتحفظ المسيرين، فالتحكم في التكاليف تبقى لديهم الهاجس الأساسي بالرغم من أنّ التجارب أظهرت أن التمادي في تخفيض التكاليف يعود بالضرر على المؤسسة، لكن ما هو متداول هو أن " ما يكلف المؤسسة غاليا .... هي التكاليف".[1]

فالأهم هنا يبقى إرضاء الزبائن دون إزعاج المساهمين الذين ينتظرون عوائد التوازن الموازني لذلك فإن الاهتمام يتمحور حول الاقتصاديات الراهنة على حساب الاستثمارات التي تمثل الاقتصاديات المستقبلية للمؤسسة مما يضعف الموقع الاستراتيجي للمؤسسة ويقحم العمال أمام المنافسين الذين يقومون بالإبداع، فالمؤسسة تتطلب تغييرات وتحسينات جذرية ومجالات استقلالية أكبر وأكثر اتساعا، وفضاءات هامة، كما أن الأفراد فيها والزبائن حولها ينتظرون منها التكيف والعرفان والرقي والانفتاح في المهن والإبداعات.

إن إعطاء الأولوية في التحكم في النفقات يكبح بشكل كبير تطور الأشخاص والمهن والمسارات، لكن ذلك لا يعني دفعا للتخلي عن هذه الوسيلة بل يجب إدراج معايير جديدة تقود الخيارات والقرارات.

---

(1): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., "Le Pilotage Stratégique", Editions Organisation, 2eme Ed, Paris, 2001, P: 27.

4- الانتقال من تقنيات الإدارة إلى القيادة الإستراتيجية:

عرفت السنوات الأخيرة كثافة في استعمال الطرق والتقنيات الجديدة في الإدارة، كلها يتم النظر إليها من زاوية أنها تدف إلى ترقية الأفعال والأعمال ساعية من ذلك إلى تحسين نتائج المؤسسة، لكن الإشكال يكمن في هذا التعدد في حد ذاته، مما يذهب بنا إلى التساؤل حول النقطة التي تصبو إليها هذه الطرق، فكل واحدة تريد أن تظهر على أنها خاصة ومميزة عن الأخريات، ودفع الأمر بالكاتب «CASTELNAU. J» إلى القول أن " كل هذه الوسائل الجديدة للإدارة تحمل معها خطر إحداث كوارث حقيقية في المؤسسة عند اعتبارها كوسائل النجاح الحتمي".(1)

هذا الإشكال أعاق المسيرين في القيام بأعمالهم ووظائفهم حيث أنه يبعدهم عن الأولويات التي يجب إعادة تحديدها بشكل دائم، إتباعا لمستجدات المحيط وبدف تحقيق وخلق القيمة، لذا يجب عليه الإقدام على منهج موحد يؤمن القيادة كونها الوحيدة التي تترجم المستوى الأعلى للإدارة و تقوم بتلخيص أوجه التحليل واتخاذ القرار وتسعى للإجابة على الأسئلة التالية:(2)

*كيف يمكن التمعن في الأداء في مختلف مظاهره ؟؛

* كيف يمكن تحديد الأولويات والاعتماد عليها عند اتخاذ القرار ؟؛

* يكف يمكن بناء القرارات، للتجانس والاتجاه نحو هدف واحد ؟.

القيادة تمثل الدور المعاصر للمسير فهي تدل على جمع بين روح مختلف تقنيات الإدارة وكل أفعال الأفراد والنتائج وتحليل الماضي وبناء المستقبل.

a) مبادئ القيادة الإستراتيجية:

لا تدف القيادة الإستراتيجية إلى الإحلال محل طرق الإدارة بل تعتمد عليها وتعييد وضعها ضمن نظرة أوسع للمؤسسة، فهي تطورها وتدعم واجب التفتح والاستباق على كل المستويات كما تعطي معنى لدور المسيرين وكل المسؤولين حيث يمنحهم نظام واحد ومشترك وديناميكية عملية ووسائل تطويرية.

القيادة مبدأ عام في الإدارة يخص المستويات الهرمية كما يكون مشترك فيما بينها، يقوم على المحاور الأساسية التالية:

---

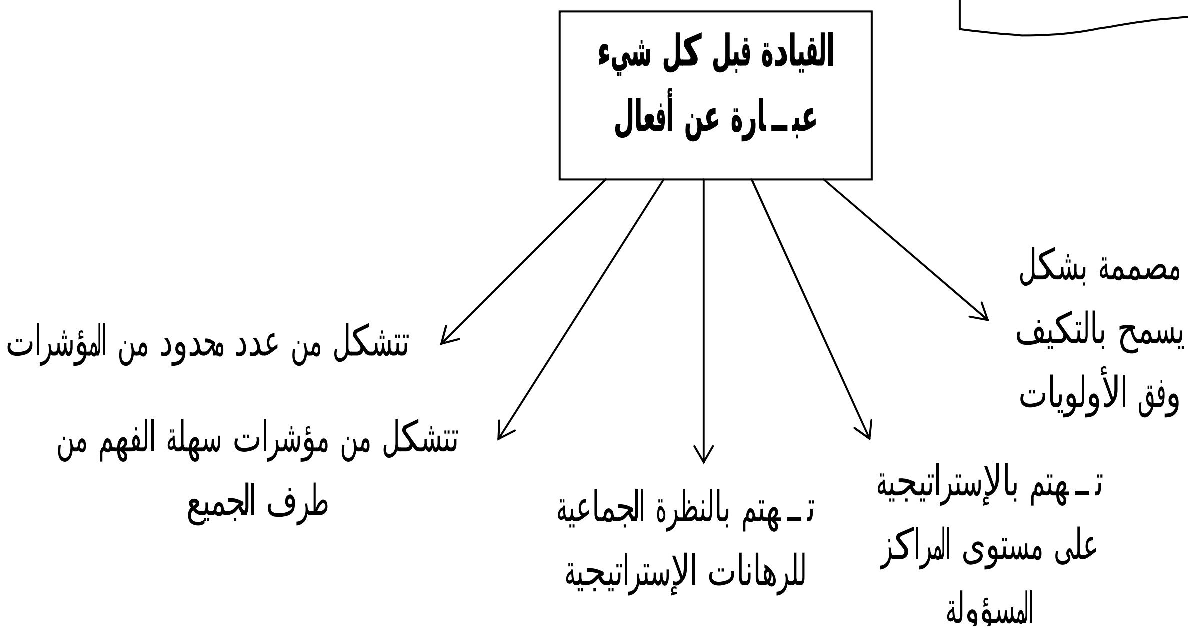
(1) : Ibid, P: 31.
(2) : Ibid, P: 32.

* التمكن الجماعي من كفاءات جديدة موجّهة للمحيط والإستراتيجية؛
* الدمج بين وجهة النظر الخارجية والداخلية في كل مستويات المؤسسة؛
* هيكلة واضحة، هرمية لكل النشاطات تكون واحدة للكل؛
* التجانس في الأهداف من البعيد إلى الأقرب ومن الشامل إلى العملي؛
* قيادة جماعية استشرافية وتكييفية؛
* إدارة تنطبق مع الواقع و مع الأشخاص والنتائج؛
* إستراتيجية مرتبطة مع الواقع على جميع الأصعدة.

الشكل الموالي يوضح خصائص نظام القيادة:

الشكل رقم 20

*****خصائص نظام القيادة*****



المصـــدر : CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., "Le Pilotage Stratégique", Editions Organisation, 2eme Ed, Paris, 2001, P: 34.

إذا فالقيادة قبل كل شيء عبارة عن أفعال تتجلى بها في أرض الواقع La manifestation concrète du pilotage sur le terrain ، حيث يتطلّب منها أن تسمح و تقود عند تحقيقها إلى التكيّف

مع المستجدّات أو ما هو متوقّع أو مرغوب فيه ، كما تأخذ بعين الاعتبار واجب ترسيخ الإستراتيجية على مستوى المراكز المسؤولة كونا عنصر المساهمة في تحقيق الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة، و باعتبار الإستراتيجية عبارة عن تفسير التفسيرات و الذي سيتم التطرّق إليه لاحقا، لذا فمن الواجب الاهتمام بالنظرة الجماعية و توجيهها نحو رهانات المؤسسة، ذالك ما يتطلّب منها المتابعة عبر مؤشّرات مكّيفة لهذا الغرض.

b) تطور دور المسيرين في ظل القيادة الإستراتيجية:

تحتم القيادة الإستراتيجية تغيير جذري في وظائف المسيرين حيث يشترط منهم قدرات أساسية:

* **قدرة الاستباق:** وذلك بتطوير ثقافة المدى البعيد والمحيط والإستراتيجية في المؤسسة، بدف التفطن لتغيرات المحيط قبل الآخرين.

تحتم اليقظة الإستراتيجية نفسها كتمرين جماعي يجب تطويره من قبل المناجمنت (الإدارة) أقرب ما يمكن من الزبائن والمسارات والتكنولوجيات الجديدة، فالمؤسسة المعاصرة ليست فقط هيكل هرمي على شكل مشط يهدف لتطبيق ما يصدر عن "حكومة المساهمين"[1] بل هي ككائن حي يتفاعل مع مستجدات المحيط الخارجي؛

* **القدرة على التلخيص:** الكم الهائل من المعلومات يحتم على المسيرين التمييز بين الأساسي والثانوي وبين الاستراتيجي والتي ليست كذلك[2] ، هذا هو الشرط الأساسي في محاربة تشتت الجهود والموارد بدف تركيز الطاقات على محاور واضحة وأهداف محّددة بدف اجتناب هذا الوضع تتطلب القيادة الإستراتيجية تحسين دائم في المؤشرات المستعملة، فالقيادة الإستراتيجية لا تتم بما هو متحكم فيه وعادي ومتلك، بل يركز اهتمام المسيرين حول النشاطات الجديدة التي تكون في مرحلة النموّ؛

* **واجب تحقيق النتائج:** تستدعي القيادة الإستراتيجية ثقافة حقيقية للمسؤولية تدور حول نتائج المؤسسة، فاليوم تسعى القيادة الإستراتيجية إلى دعم رغبة وواجب تقريب الأهداف من الموارد ويحتم التمييز بين الأهداف والأعمال وبين مؤشرات الأهداف ومؤشرات العمل، سامحاً بذلك تقييم دقيق وأحسن للموارد المخصصة بالنظر إلى النتائج المحققة، كما تسمح القيادة الإستراتيجية لكل جهة التقييم والتفاوض حول مساهمتها الشخصية في الأهداف الجماعية؛

---

(1) : Ibid, P: 36.

(2) التحليل المعاصر لمسارات الذاكرة أظهرت أن الشخص لا يمكنه أن يدمج أكثر من 7-8 في وقت معّين.

* **الامتلاك الجماعي «Transverse»:** بالرغم من المبادئ الأساسية للمقاربة النظامية التي ترى أن أداء أي نظام يتوقف أساساً على نوعية التأثيرات بين مكوناته إلا أن العديد من المؤسسات تعتمد على تنظيم مجّزأ، يتصف أجراءه بالانعزال، مع الاهتمام بالأداءات الفردية والخاصة، تحت خلفية أن تحقيق النتيجة الجيدة تتوقف على مجموع النتائج الجيدة الممكنة للكل طرف.

لكن الجميع يعلم أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على مجموع التعاملات الداخلية والخارجية وتفاعلات الإثراء المتبادلة التي يتم تقييمها عبر العلاقة (**زبون/ تكلفة**) والوسائل المخصصة، لذا فإن الأداء لا يمكنه إلا أن يكون جماعي ومشترك؛

* **تغيير وتطوير ثقافة المؤسسة:** ذلك لأن القيادة الإستراتيجية تحفز التغييرات بشكل يتعدى الإدارة في حد ذاته، فآثارها الثقافية لا يمكن تجاهلها؛

* **تطور المسؤوليات:** إن تقييم الأداءات والأشخاص يجد مع القيادة الإستراتيجية قاعدة مرجعية واضحة ودقيقة، لذا فإن المسؤوليات الفردية تعّبر عن نفسها ضمنياً وفق أهداف قابلة للقياس وهنا لا تكون المسؤولية كسلطة أولية مهيمنة بل تصبح قدرة فردية لتحسين النتائج الجماعية، فتظهر على أنها القدرة في تقديم أحسن الإسهامات؛

* **تطوّر العلاقات (أفراد- مؤسسة):** ذلك كون أن القيادة الإستراتيجية تشترط إعطاء قيمة وحشد أكبر للأشخاص في كل المؤسسة حيث يضعهم في علاقة أكثر مباشرة مع كل النتائج، على مستواهم وعلى المستويات العليا والسفلى، فالأشخاص يجب عليهم تقبل الإستراتيجية وجعلها ملكاً لهم، لذا فعلى المسّير الانتباه لكافة الشريحة الاجتماعية في المؤسسة والسهر على الإدماج الجيد للإستراتيجية لهذه المعالم الشخصية فالجانب الاجتماعي للإستراتيجية مفتاح النجاح الدائم؛

* **التطور الثقافي:** على ثقافة المؤسسة أن تتجه أكثر نحو الخارج وفق روح تنافسية حقيقية، فكل الوظائف معنية بذلك والعمل ضمن الفرق والكفاءة الاجتماعية وتركيب الكفاءات أصبحت سر النجاح الإستراتيجي للمؤسسات.

I-4 من القياس المحظ إلى التفسير:

مثلما تم توضيحه سابقاً يجب الانتقال إلى إطار فكري مفتوح و الذي يعني القيادة، هذا الانتقال من المراقبة إلى القيادة ُيترجم بالانتقال من الإطار الفكري للقياس والاكتفاء به إلى الإطار الفكري للتفسير المتعلق بالقيادة فالتفسير الذي يعنينا في هذا المستوى هو تفسير المظاهر وردود الأفعال وكذا النتائج.

1- واجب التفسير:

استقلالية الأعوان يُترجم في كون أن كل واحد منهم يساهم بقدره في قيادة العمل الجماعي بذلك ليس هناك قائد واحد بل عدّة قادة.(1)

هذا الهامش من الاستقلالية يدل على التوليف بين عاملين، من جهة نجد التعقد المتزايد للمعارف المكتسبة والتي لا يمكن ترسيمها وإيصالها كاملة، ومن جهة أخرى تعقد وضبابية (عدم وضوح) المشاكل التي يواجهونا وظروف أعمالهم، هذا الهامش الذي نعنيه من الاستقلالية يمثل هامش التفسير. فكل ما لم يتم تعريفه بصفة محددة وأحادية يعد قابل للتفسير بدف إقامة العمل، فلو لم يكن هذا الهامش لما كانت المراقبة.

هنا يجب التنويه أن العمل الفعلي لكل عون ينتج عن تفسيره الشخصي، أما القيادة فلا يمكنها التأثير على العمل إلا بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق التأثير على التفسير عبر ما سماه «LARINO. P» بـ «Le Méta Interprétation» (2) ، لكن وفي كل الأحيان يجب التمييز بين الإنجاز المحلي للعمل والذي يعني قيادة النشاطات مع القيادة التنظيمية التي تعني المؤسسة ككل في مختلف عناصرها، الذي هو قيادة للتفسيرات قبل كل شيء.

هذا التفسير الذي تتم به القيادة ليس من أجل الشكل أو تنمية المعارف الأساسية فقط بل يرتبط بشكل كبير مع العمل، فالعمل ترجمة ظاهرية للتفسير لذا فإن التركيبة (**تفسير/ عمل**) في المؤسسة تدل بشكل عام على الرابطة الحتمية بين المعرفة والعمل.

2- التشخيـص والتفسـير:

التشخيص هو التفسير وبشكل عام يعتمد أساساً على الخبرة «L'expertise» والتفكير الاستنباطـي و ترسيخ التشخيص في المعارف والأعمال الخاصة تُظهـر القيادة كسلسلـة معقـدة من التقييمـات «Jugements» الفردية والجماعية و التي تعني:(3)

* شيء أو حدث محل التحليل؛

* رصد إشارات حدوث الحدث؛

* تحديد السبب؛

(1): Ibid, P: 41.
(2): Ibid, P: 47.
(3): Ibid, P: 91.

* تحديد السبب عبر اختبار قانون عام للسببية.

لكن يجب التوضيح أن التشخيص لا يحدث عن السبب كهدف في حد ذاته بل يستهدف بناء أعمال (تصحيحية أو تطويرية) فالسبب غير مهم إلا إذا استعمل كرافعه «Levier» للعمل.

3- التفسير- قيادة:

المضي أبعد من الإطارات الفكرية الآلية والقياسية البحتة لصالح إطار فكري تفسيري، دفع بقيادة المؤسسة إلى الانتقال من تصميم تحديدي «Conception de Déterministe» إلى آخر غير تحديدي، كان إعادة النظر فيه ناتج خاصةً عن:[1]

* **تعدّد الأعوان ذوي المعارف:** فكل شخص في المؤسسة يملك سلطة التفسير وقدرة ربط اتصالات وإعطاء معنى للإشارات التي تصل إليه والتي لا تدخل في نموذج أحادي هادف أو في قاعدة معطيات؛

* **تعقد النظام الموجه للقيادة:** فالحياة الشخصية والفيزيائية والاحساسية لأعضاء المؤسسة تمثل العامل الأكثر ثراء والأكثر تأثير في المحيط المتصف بالتعقيد المتزايد؛

* **محدودية العقلانية للأعوان المعنيين:** فعدم تحديد الاهتمامات بصفة واضحة وثابتة ينتج عن التغيير في الأعمال والمصلحة وتغيير الذهنيات تبعاً للخبرة، كما أن رد فعل الشخص في المؤسسة نادراً ما يكون منعزل، فهو جماعي نتيجة خاصة لتقسيم العمل؛

* **ديناميكية التغيير المستمر ولا رجعي:** فإجراء التفسير يستمر عبر الزمن، كما أنه يتطلب الوقت، وقت تتغير فيه حالة العالم والمحيط بصفة مستمرة ولا رجعية، كما أن المعني بالتفسير هو أيضا يغير حالة العالم بتفسيره، فهل هو قادر على تفسيره هو؟.

القيادة تفسير سببي أي تشخيص مبدئي، فعوض الانطلاق من أثر تم ملاحظته والصعود نحو السبب المحتمل، يتم الانطلاق من الأثر المرغوب فيه مستقبلاً لتحديد الأسباب المؤثرة والموجودة الكفيلة بإحداثه، أي رافعات العمل لضمان النتائج المرغوب فيها. بشكل عام توصف القيادة على أنا تفسير للتفسيرات، تفكير حول التفكيرات.

([1]): Ibid, P: 108.

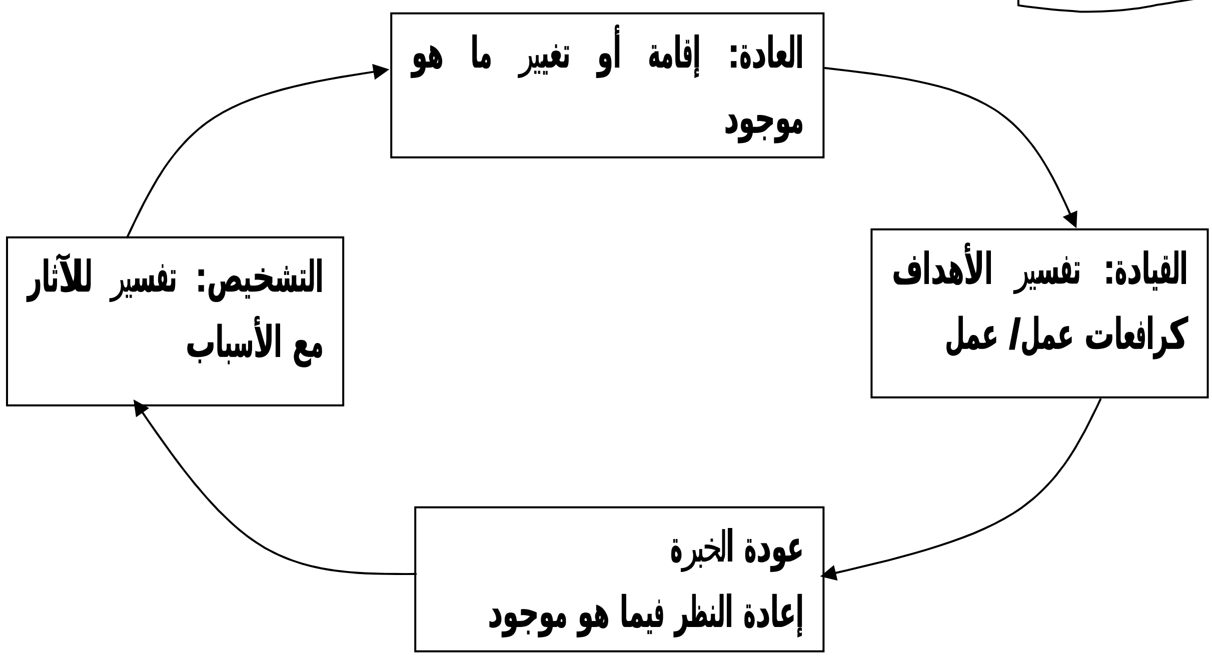
4- **سلسلة التفسيرات والتعلّم:**

فمثلاً تفسير نشاطات التصنيع «Usinage» ينتج مؤشر للجودة، والتركيبة (**نشاط التصنيع/ مؤشر الجودة**) يفسر عند التشخيص باهتلاك «Usure» الآلة، ثم يُفسر (قيادة) التركيبة المعقدة (**نشاط التصنيع/ مؤشر الجودة/ تشخيص اهتلاك الآلة**) بمشروع استبدال الآلة.

يمكن وصف النشاط كتابع للتفسيرات (البعض منها يحدث أعمال)، إما بتطبيع أعمال اعتيادية موجودة أصلا وإما بإعادة أعمال اعتيادية جديدة وهو ما يفسره الشكل الموالي:

الشكل رقم 21

*****الحلقة: قيادة/ عودة الخبرة/ تشخيص/ عادة*****



المصدر **:** LORINO P., Op-cit, P : 93.

التفسير لا ينحصر فقط في القيام بعمل اعتيادي بطريقة آلية بل يجب أن يساهم في بناء معارف جديدة.

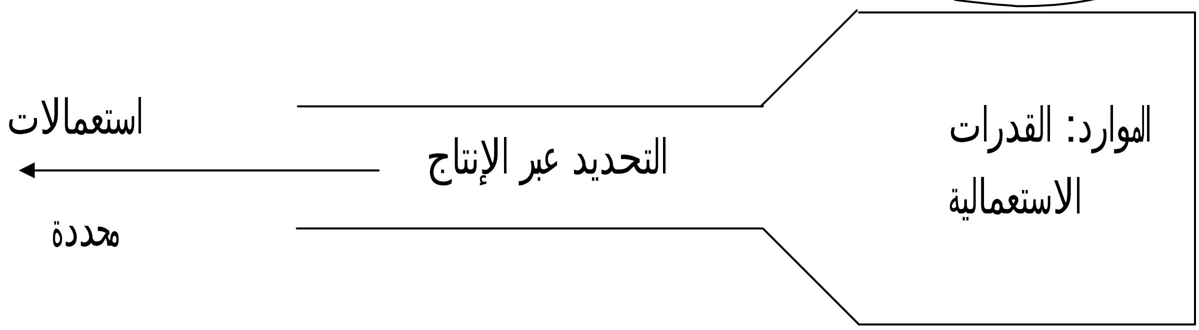
يمكن للتفسيرات أن تتابع بشكل يعقّد تدريجيا موضوع التفسير، هذا ما يدفع للوصول إلى ما يسمى التفسير في العمل (**العادة**) والتي تقف على عادة عملية متجددة نوعا ما ونتيجة العمل تؤدي إلى سلسلة تفسيرات أخرى (**عودة الخبرة**).

5- **التفسير- قيمـة:**

يمكن القول أن للمنتج قيمة إذا قدم فائدة استعماليه أو عدّة استعمالات، والفائدة الاستعمالية هي القدرة على إشباع حاجة محسوسة من طرف شريحة اجتماعية والموارد المستعملة كان بالإمكان الإنتاج با لمنتجات أخرى إلا في حالات نادرة، وبعداد المنتجات المختارة تقوم المؤسسة بتحديد لا رجعي، بتحويلها للقدرات التي تمنحها الموارد إياها إلى استعمالات حقيقية، فتقوم بذلك بتضييق حقل الإمكانيات باختبار مسلك عوض آخر.

*****التحديد الاّ رجعي*****

الشكل رقم 22



المصدر : Ibid, P : 126.

السؤال من كل هذا هو: هل الخدمات المقدمة للمحيط تبرر (تحطيم/ تحويل) الموارد أي قدرات مستقبلية إلى خدمات أخرى؟

الإجابة لهذا السؤال قضية تفسير وتحكيم «Jugements» معقد.

لذا فإن القيمة ليست مقياس منطقي بقدر ما هو تحكيم، كونا تعطي إشارات ولا تتلخص في إشارة واحدة (السعر مثلاً) التفسير/ قيمة، تفسير يخص شريحة ا لتمع حول نفعية الاستعمالات المقدمة، فهو في الحقيقة لا يعني موضوعا منعزلا، بل نظام للاستعمالات (العلاقات المتعددة بين الاستعمالات المقدمة)

بالارتباط مع تكاليفها (الموارد التي تم التضحية بها) يدل على قيمته، أي الفرق بين قيمة الموارد المستهلكة والاستعمالات المقدمة.

من خصائص التفسير/ قيمة نجد:[1]

- القيمة عبارة عن تحكيم اجتماعي؛
- تترجم القيمة معرفة اجتماعية للتكنولوجيا وحالة الإبداع؛
- التفسير/ قيمة تعني التركيبة (جودة/ سعر) التي تدل على التركيبة (قيمة الاستعمالات المقدمة/ تكلفة الموارد المستهلكة)؛
- التفسير/ قيمة تعني نتيجة حركة أو تحويل.

أما الوحدة أو الجزء المعني بتفسير/ قيمة هي سلسلة القيمة في المؤسسة.

II- قيـــادة الأداء :

تظهر فكرة الأداء في أول وهلة بسيطة للعيـان، حيث يكفي الإطلاع على حسابات المؤسسة للتيقن من حالتهـا، لكن التدقيـق فيها يظهـر عكس ذلك عبر تعقدها واتخاذها لأوجه عدّة، فيرى «J-G. MILLET et P. CASPAR» أن الأداء حصيلة لثلاث نقاط:[2]

* النتائج التي يتحصل عليها الفرد، أي الوصول إلى أهداف ما يقوم به؛
* النشاطات التي يطورها في إطار منصبه أو إنجاز أهدافه، أو بمعنى آخر ما يقوم به هو شخصياً؛
* الطريقة التي يتبعها في القيام بعمله، أي الأفعال التي يتسم بها منهاجه في الوصول إلى نتائج أو طرق القيام بالنشاطات.

الأداء أوجه عديدة تصب كلها في نفس السياق، تستدعي التطرق إليه وفق منطق شمولي عوض الاعتبار الخاص والمحدود لمنطق المردودية في المؤسسة أو مردودية المؤسسة اتجاه الآخرين (المساهمين)، لذا يجب معاينة الأداء أولاً من زاوية بقاء المؤسسة واستمرارها أخذاً بعين الاعتبار للأبعاد الإستراتيجية وذلك عبر اندماجها في المحيط الذي يتطلب الفهم والتحكم في قوانين اللعبة.

لكن ما يجب التنويه له هو أن مفهوم الأداء صعب الإلمام به كاملاً كون أن المؤسسات تبدع يوميا أشكالا جديدة للتنافس، والمؤكد هو: "أن الأداء يلاحظ يوميا لكنه يبنى على المدى الطويل".[1]

([1]) : Ibid, P: 130.

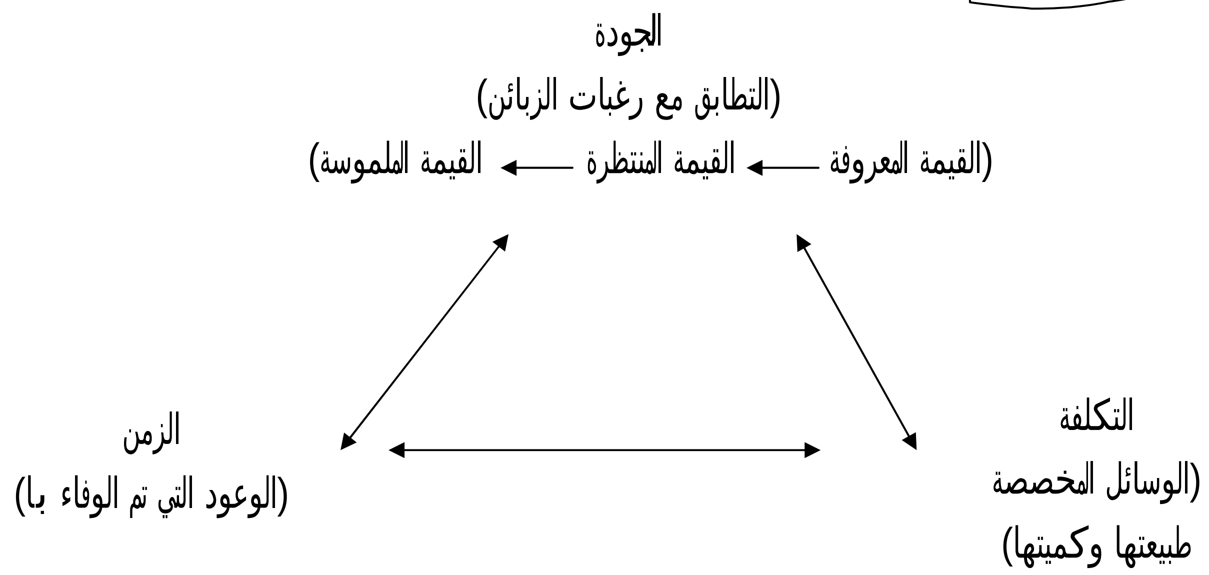
([2]) : MILLET J-G. et CASPAR P., "Apprécier et Valoriser Les Hommes ", Editions Liaison, Paris, 1993, P : 29.

1-II **الأداء في عناصره الداخلية الثلاث:**

يوضح الشكل الموالي عناصر الأداء الثلاث والعلاقات التي تربط بينها:

الشكل رقم 23

الأداء في عناصره الداخلية



المصدر : CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P : 91.

1- **الأداء والـجودة:**

الجودة شرط أساسي في كل مستويات المؤسسة، تتم بـا القيادة الإستراتيجية وفق المبدأين التالين:

* الجودة كعنصر لأداء مسار أو نشاط لا يمكن فصله عن العناصر الأخرى (التحكم في التكاليف وفي الزمن)، حيث لا يتم النظر إلى الجودة والتكلفة على أنا متعارضتان، فالغرض النهائي للمؤسسة، منتج كان أو خدمة يدمج في قيمته الملموسة من طرف الزبون العناصر الثلاث بشكل معلن أولا.

* الجودة في الخدمات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من العناصر الثلاث التي لها بعد مستقل عن هيكل المؤسسة والتي يمكن أن يقترن معها عنصر الزمن.

([1]) : SIMON Y., Op-cit, P : 2195.

2- **الأداء والتكلفــة:**

التكلفة عنصر من العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث تطرح حولها إشكالية الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، وواجب تعميمها على كل المستويات، هنا يتطلب من الوظيفة المالية بناء ثقافة اقتصادية عند كل الإطارات، انطلاقاً من أن التحكم في التكاليف ينطلق من الفهم الصحيح لها وأهمية الوسائل المخصصة بالنظر إلى النتائج والأولويات.

كما يتم ربط الرضا الخارجي بكل التكاليف الداخلية هادفاً بذلك إلى تنمية الكفاءة الاقتصادية أخذاً بعين الاعتبار واجب تحديد "التكاليف- الهدف"[1] التي يجب عدم تجاوزها لاعتبارات عدّة وكذا التأكد من التجانس بين عناصر "التكلفة- الهدف" [2] والقيمة الحقيقية المعروضة للزبون.

3- **الأداء والزمن:**

الزمن عبارة عن الوجه المزدوج للأداء، وهي ذات طبيعة داخلية إلى حد كبير وخارجية بالنسبة للجزء الملحوظ من طرف الزبون، تسعى إلى التحكم المهني العام للوقت، أما الأداء فيها فيتمثل في التنبؤ، احترام المواعيد الداخلية والخارجية، كما أنا تسعى إلى تقليص المراحل الوسيطة التي لا تخدم الزبائن ولا الرغبات الخاصة.

II-2 **أبعد من "التفسير- قيمة"، "التفسير- أداء" :**

تتمثل قيادة المؤسسة في توجيه الأعمال والقرارات نحو خلق للقيمة، مما يستدعي معرفة لأنماط خلق القيمة فيها اعتبارا من أن:

* "التفسير- قيمة"، يتم بناءه انطلاقا من الاستعمالات.
* القرارات وأنماط القيادة في المؤسسة تخص النشاطات.

تطرح مشكلة القيادة كما يلي: كيف يمكن تحديد قواعد تسيير النشاطات انطلاقاً من إسهامات كل طرف، التي لا يمكن إدراجها ضمن التفسير- قيمة ذات العناصر غير المؤكدة ؟ والإجابة عن هذا السؤال مسألة تفسير أيضا يعني بالاهتمام بالأداء، لذا تم تسميته بـ **"التفسير- أداء"**[3]

([1]) : BESCOS P-L., MENDOZ C., "Le Management De La Performance", Editions Comptables, Paris, 1996, P : 58.

([2]) التكلفة:" _.الهامش المنتظر – سعر البيع التنافسي = "هدف

([3]) : LORINO P., Op.cit, P : 133.

إذاً "التفسير- أداء" عبارة عن تحكيم يخص إسهامات النشاطات في تحقيق القيمة والذي يجب أن يقوم بوظيفتين أساسيتين هما:

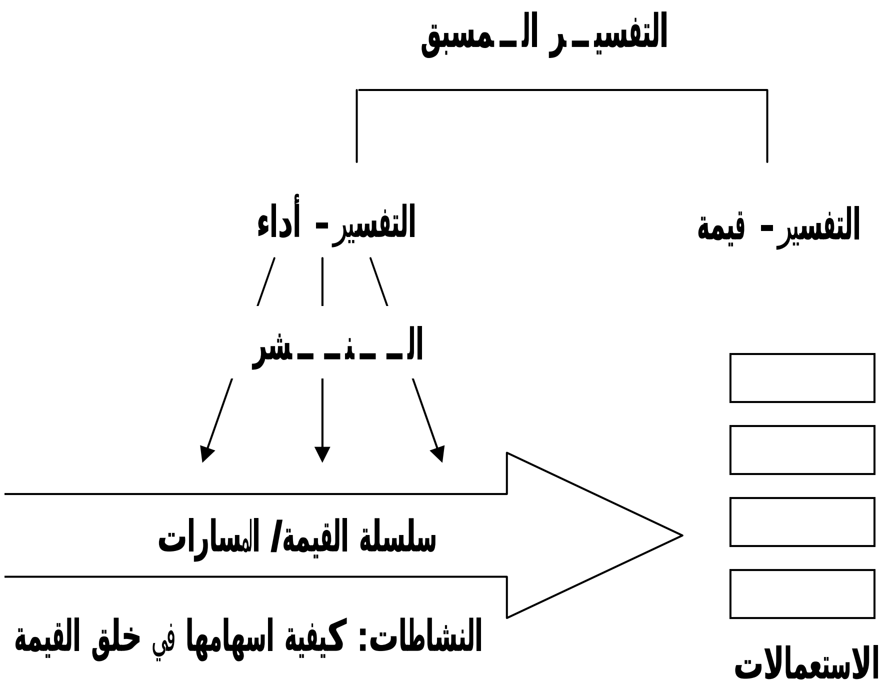
- استباق "التفسير- قيمة" (تمكن المؤسسة من إنجاز الاستعمالات المقدمة لها)؛
- نشر هذا الاستباق على النشاطات (مهمة أعوان المؤسسة)

لبّ "التفسير- أداء" موجه نحو المستقبل، فهو يسعى لبناء صورة مسبقة لـ "التفسير- قيمة" وكل نظرة داخلية للأداء لا يمكنها أن تنتج إلا عن ترجمة لتسلسل متتابع لنظرة خارجية، وبنفس الطريقة فإن كل نظرة حالية لا يمكن أن تنتج إلا عن استباق لآثار مستقبلية للأعمال).

الشكل الموالي يوضح تفصيل "التفسير- أداء" وعلاقته بـ "التفسير- قيمة":

الشكل رقم 24

العلاقة: قيمة- أداء



المصدر : LORINO P., Op.cit, P : 140.

1- أبعاد "التفسير- أداء":

a) **المحيط الخارجي:**

"التفسير- أداء" موجه نحو الخارج وشمولي (التواجد المستمر لمعيار مرجعي خارجي) وهذا ما يتطلب حتما ربط التفسير-أداء بأهداف عامة في المؤسسة واتخاذها كمرجع، فوجود أهداف تنظيمية ترتبط بشكل كبير بوجود تحكيم خارجي.

b) **النشاط / التكنولوجيا:**

"التفسير- أداء" موجه نحو العمل، فهو يخص نظام للنشاطات وهو أيضا محاولة قراءة وتقييم وتصميم للنشاطات بخلفية خلق القيمة.

"التفسير- أداء" عكس "التفسير- قيمة" تتبادر طوال فترة النشاط باستمرار وليس في لحظة القرار، كما أن اهتمامه في النشاط يستدعي اهتماماً بأشكال النشاط أي التكنولوجيا بمعناه الأوسع.

يهدف "التفسير- أداء" عبر النشاطات إلى ترجمة "التفسير- قيمة" على التكنولوجيات، الأنماط العملية وكذا على المهارات المقترنة بها.

2- المستويات الثلاث لـ "التفسير- أداء":

نظام "التفسير- أداء" للمؤسسة يقوم على ثلاث مستويات:

a) **التفسير الاستراتيجي:**

من الواجب في البداية الأخذ بعين الاعتبار لـ "التفسير- قيمة" المستقبلية، لمحاولة استباقها وترجمتها إلى عناصر عامة لمتطلبات نجاح المؤسسة، هذا ما يمثله التفسير الاستراتيجي، هو المستوى الوحيد الذي يظهر فيه التحكيم الاجتماعي المستقبلي حول استعمالات المؤسسة في الجانب المحلي.

التفسير الاستراتيجي هو القاعدة التي تبنى عليها "التفسير- أداء" وهو المنطلق الذي ينطلق منه حبل الرابطة الذي يربطها بـ "التفسير- قيمة"، وهو الوسيط بين المؤسسة والمحيط (منابع القيمة المستقبلية).

والتفسير الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من القواعد المعلنة أو غير المعلنة التي تيكل واقع العمل الاستراتيجي وهو تصور واصل ومستمر لسلسلة القيمة، كما أنه إطار للإبداع والتجديد يهدف إلى خلق عالم القيمة الذي ستعيش فيه وتنشط المؤسسة فيه مستقبلاً.

b) **التفسير العملي:**

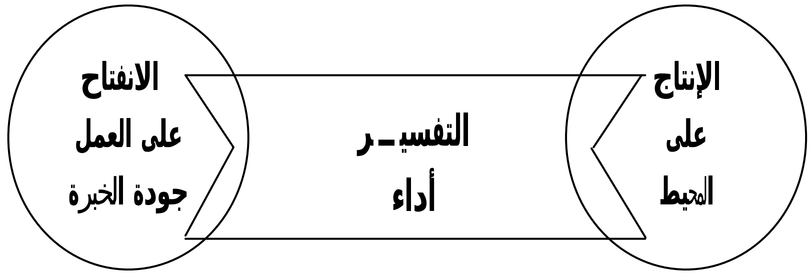
من الجهة المقابلة لطيف المستويات نجد التفسير العملي، الذي هو ترجمة لإشارات الأداء إلى أعمال ملموسة ضمن انجاز النشاطات، وهو المستوى الوحيد الذي تظهر فيه النشاطات مباشرةً وليس عبر الإشارة، كما أنه عبارة عن المستوى المحلي أو الفردي لـ "التفسير- أداء"، يكون أحد العناصر فيه هو

النشاط، كما أنه عبارة عن تحقيق فعلي للعمل الاعتيادي، تكون فيه هذه العادة إما جديدة أو طور الإبداع وليست حتما إعادة للماضي.

التفسير العملي هو نقطة الوصول إلى "التفسير- أداء"، أو بالأحرى نقطة العودة. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 25

*****قطبا طيف "التفسير- أداء"*****



التفسير العملي ***التفسير الإستراتيجي***

المصــدر : Ibid, P : 172.

c) **التفسير التنظيمي:**

بين قطبي هذا الطيف نجد معظم "التفسيرات- أداء" والذي يتشكل من تشابك لتفسيرات تترجم كلها إشارات الأداء إلى إشارات أخرى لأداء وهو ما يسمى بـ "**التفسير التنظيمي**".

فكيف إذاً يمكن الانتقال من الغايات التنظيمية العامة الموجهة إلى الخارج إلى ميادين العمل الفردي ؟

الإجابة تكون أن ذلك يمرّ عبر إنتاج وحدوث تنقل للإشارات عبر شبكة من التفسيرات وأخذاً بعين الاعتبار للحالات التالية:

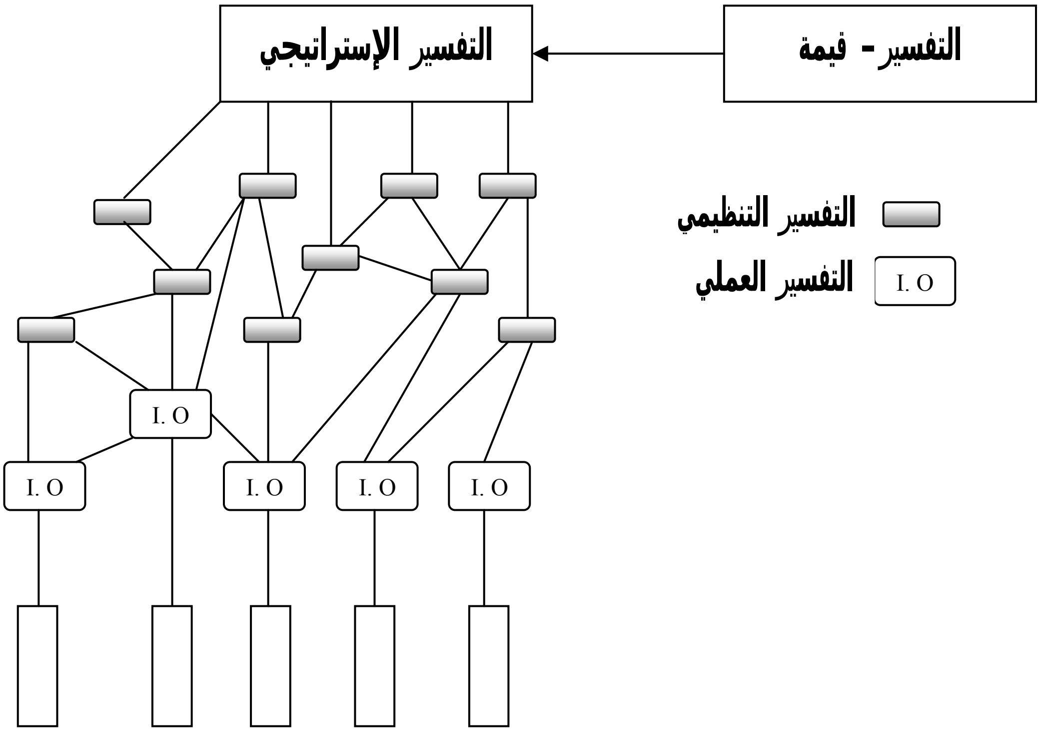
- المنطق الفردي.
- الاتصال الجماعي.
- مسار الذاكرة.

وتتهيكل شبكة التفسيرات التنظيمية في ذهاب وإياب مستمر، من الشامل العام إلى المحلي.

يمكن تمثيل هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم 26

*****الشكل العام لـ "التفسير- أداء*****



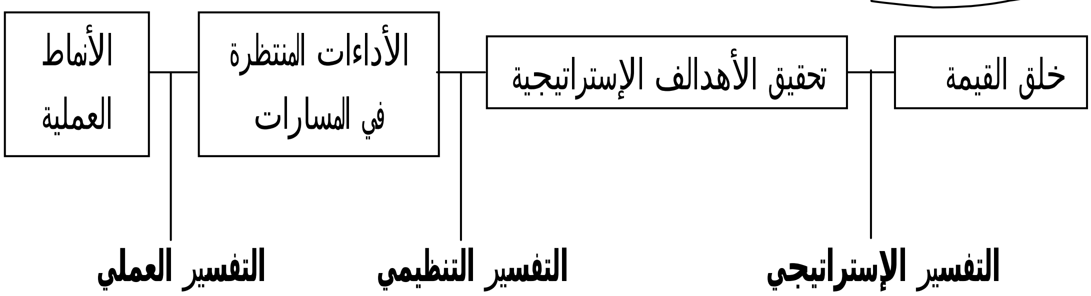
المصدر : Ibid, P : 166.

يوضّح الشكل السابق مختلف مستويات التفسير في المؤسسة، و التي تمّ الإشارة إليها في طيف التفسير أداء مع توضيح العلاقات التي تجمع بين مختلف المستويات و موقع التفسير التنظيمي التي تقوم بترجمة الغايات التنظيمية الإستراتيجية النابعة عن رغبات التعامل مع المحيط و الواقع العملي للمؤسسة.

كما أن الشكل الذي يلي يوضح التحولات المتتابعة في "التفسير- أداء":

الشكل رقم 27

*****التحولات المتابعة لطيف "التفسير- أداء*****

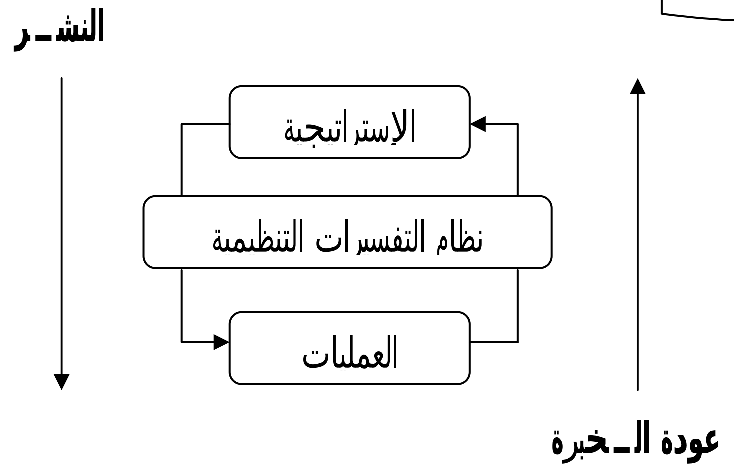


المصدر : Ibid, P : 173.

يظهر الشكل، التتابع في سلسلة التفسيرات في المؤسسة، فالرغبة في خلق القيمة بشكل مستدام يستدعي دراسة المحيط و رصد حاجياته، خاصة المستقبلية منها و بناء اثر ذالك الإستراتيجية، هذا ما يترجم منطق التفسير الاستراتيجي وصولا إلى وضع أهداف تتصف بكونها إستراتيجية، و كذا نشرها و الاتصال حولها في المؤسسة و تحديد الأداءات الواجبة التحقيق قصد ترجمة هذه الأهداف على أرض الواقع، لذا تسمى هذه المرحلة، مرحلة التفسير التنظيمي، أما الترجمة العملية للأداءات المرغوبة فتتبادر في الأنماط العملية للمسارات التي تتصف كل واحدة منها بتفسيرات خاصة بالواقع العملي، هذا الاتجاه في السلسلة يسمى بعملية النشر أي الانطلاق من الكلّ إلى الجزء و الواقع العملي، أما الانتقال في الاتجاه المعاكس فتترجمه عودة الخبرة إما من أجل تكييف الإستراتيجية مع الواقع العملي للمؤسسة و ضبطها، و إما لغرض التحرّك من أجل تكييف الواقع العملي مع الإستراتيجية بدف الاستجابة للمحيط مثلما هو موضّح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 28

*****الوظائف الفرعية للتفسير التنظيمي*****



المصدر : Ibid, P : 174.

هذه الوظائف الفرعية تتمثل في:

* الوظيفة الفرعية لنشر الإستراتيجية، أي نشر الخاص على العام «Les Uns Sur Les Multiples»؛
* الوظيفة الفرعية للتلخيص/ استغلال عودة الخبرة أي إفادة الخاص بالعام «Les Multiples Sur Les Uns».

هذه التفسيرات التي تم التطرّق إليها تسمى نظام التفسيرات التنظيمية و هي متكاملة فيما بينها و تخدم مغزى واحد يتمثل في القيادة.

3-II الأداء الإستراتيجي أو بناء نظام الامتياز :

لقد سعت النماذج السلطوية في المؤسسة إلى البحث عن حجم الزاوية الذي يمكنه أن يضمن بشكل دائم النجاح والبقاء، فنتقل الاهتمام من النماذج الكمية نحو نماذج غير ذلك.

مفهوم الامتياز كمنطق لتقييم الأداء لم يرقى إلى المكانة التي يطمح إليها وذلك نتيجة لعدم الوضوح التي أحاطت به، فبناء نظام الامتياز في المؤسسة يتم انطلاقا من النموذج الخاص بالمؤسسة، وأي تجاوز لقدراتا يمكنه أن يحدث كوارث فيها.

في الحقيقة ليس هناك أي أداء آخر للمؤسسة خارج النجاح الإستراتيجي، الذي يمر حتماً بالتوافق مع متطلبات السوق، دون غض النظر عن وجود المنافسين.

4-II تقييم الأداء على ظل الأهداف :

يعرف الهدف على أنه : حالة تسعى من خلالها المؤسسة إلى الوصول إليها و يعتبر غاية أو نتيجة نائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه، كما تعرف الأهداف أيضا على أنا: نقطة النهاية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنا عملية مستمرة، تحقيقا لهدف البقاء.

و عليه يمكن القول أن الأهداف هي نايات يمكن الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات و الظروف المتاحة و المتوقعة، و يختلف الهدف عن الرغبة بكون هذه الأخيرة يمكن اعتبارها هدف ذهني لا يحدد له توقيت زمني محدد أو طريقة الوصول إليه.

و عليه يمكن أن تتجلى أهمية الأهداف كما يلي :

- تعتبر الموجه الأول لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة؛
- يمكن من خلالها معرفة أداء المؤسسة باعتبارها معيار للأداء؛
- تعطي صورة عن أهمية وضعية المؤسسة في المستقبل؛
- تشكل خطوة أساسية في بناء الاستراتيجيات، حيث تعتبر هذه الأخيرة الطريق الذي يسمح بالوصول إلى هذه الأهداف،
- تقلل من التناقضات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما ترفع درجة التنسيق في المؤسسة.

ينتهي الهدف دائماً بدف آخر، والدقة في الهدف تتوقف على قدرتنا لربطه مع الأهداف الأخرى في وقتن ما والتجانس بينها ووضوح العلاقة الأفقية والعمودية بينها في المؤسسة أو كلها شروط أساسية لدقتها. باختصار يدل الهدف على جهد أو تطور:

- هام، ليس مبالغ فيه ولا ناقص.
- حقيقي ذو دقة كافية.
- يتلاءم مع الشروط الحالية ورهانات المحيط.

تتميّز الأهداف بالخصائص التالية : [1]

- أن يكون الهدف كمي؛
- أن يكون الهدف نوعي (إمكانية القياس بوحدات)؛

---

(1): سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص:173.

- أن يكون الهدف بسيط، في حالة ما يعتمد في قياسه على معيار واحد فقط و ذلك بالنظر لتعدد المعايير و ترجع هذه الفكرة إلى مايلي :

إن الانتقادات التي تتبع عملية تحقيق الأهداف تظهر خصائص مختلفة على مستوى الوسائل والمسؤوليات؛

الاعتماد على معيار واحد فقط يسهل عملية القراءة للوحة القيادة؛

بحكم أن بعض عناصر العملية لا يتحكم فيها بشكل كلي المسؤولين عن الأهداف المسطّرة.

- أن يكون الهدف دقيق؛
- أن يكون الهدف واقعي؛
- أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، فغياب هذه الأخيرة يرهن إمكانية تجسيد الهدف؛
- أن يكون الهدف مرن، يسمح بتجاوزه إيجابا؛
- أن يتم إعداد الهدف بالتفاوض، و ذلك من خلال :

* الاشتراك في التفكير حول الهدف قبل تحديده؛
* فهم الفائدة و الأهمية منه؛
* الانخراط في عملية إنجازه؛
* توفير الوسائل التي تمكّن من تحقيقه.

- **الدفع المتبادل للأهداف :** من خلال عملية تحقيق أهداف الأفراد العاملين بها، يتحقق الدفع المتبادل للأهداف، و يعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة و العكس صحيح؛
- **استبدال الأهداف :** حيث يتم تغيير الأهداف بأهداف أخرى لم تكن أصلا موجودة في المؤسسة و ذلك يحدث عادة في الظروف غير العادية التي تواجه عمل المؤسسة.

1- **تصنيف الأهداف :** [1]

يمكن التمييز بين أنواع كثيرة من الأهداف باعتماد التقسيمات التالية :

(1): نفس المرجع، ص :175.

a) **تقسيم على أساس المستوى الإداري :**

- **الأهداف الإستراتيجية :** و التي تعبّر عن السبب الحقيقي من وجود المؤسسة، حيث تصف تطلّعاتا و طموحها و عادة ما نعبر عنها بـ la mission حيث يتم فيها تحديد مجال نشاط المؤسسة و تشكيلاتا السلعية و الأسواق التي تتعامل معها؛
- **الأهداف التشغيلية :** و هي التي تحدد النهايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الممارسة اليومية و نشاطاتا التنفيذية، و يتم تحديد نتائج قابلة للقياس غالبا ما تكون قصيرة الأجل، كونا ترتبط بالأنشطة الفعلية للمؤسسة.

b) **تقسيم على أساس وضيفي :**

- **أهداف الموارد :** ترتبط بالحصول على ما تحتاجه المؤسسة من مدخلات مادية وبشرية و مالية بغرض التوسّع أو تحسين مستوى الجودة أو زيادة مستوى المهارة؛

- **أهداف السوق :** و ترتبط بحجم السوق الخاص بالمؤسسة أو بالمركز التنافسي الذي ترغب في تحقيقه أو زيادة المبيعات من سلعة معينة في منطقة معينة و ما إلى ذلك؛

- **أهداف تنمية الأفراد العاملين :** و ترتبط بالرفع من مهارة العمالة من خلال التكوين و الرسكلة في مختلف المستويات التنظيمية، و تصميم البرامج التكوينية لتحقيق هذه الأهداف؛

- **أهداف الابتكار :** و ترتبط بتطوير و تنمية بعض الجوانب التنظيمية و الفنية في المؤسسة، فتقديم سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديد يعتبر هدف ابتكاري؛

- **أهداف إنتاجية :** و ترتبط بكمية المخرجات التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها باستخدام حجم معين من الاستخدامات الوسيطية المتاحة و نعتمد في ذلك مؤشرات، كتكلفة إنتاج الوحدة، عدد الوحدات المنتجة، عدد العمّال، ...الخ.

c) **تقسيم على أساس زمني :**

- **الأهداف قصيرة الأجل :** تتعلّق هذه الأهداف بالعمل الروتيني للمؤسسة لأنشطة المؤسسة التي تؤدى في مختلف الإدارات,

- **الأهداف طويلة الأجل :** و التي يتعدى مداها الزمني السنتين، حيث تستعمل لرؤية المستقبل و يتم صياغة الأهداف طويلة الأجل لتوجيه عملية وضع الأهداف قصيرة الأجل، و التي بدورها تسمح بإعادة النظر في الأهداف طويلة الأهداف طويلة الأجل.

هذه التصنيفات ليست ثابتة، بل و حتى يجب إعادة ضبطها و صياغتها بحكم التغيّر الذي يحكم البيئة الخارجية أو الأوضاع التنظيمية الداخلية.

2- **أساليب وضع الأهداف :**

يوجد اتجاهين أساسيين في كيفية وضع أهداف المؤسسة :

a) **الأسلوب التقليدي :**

الرئيس أو الإدارة هي المكلّفة بتحديد الأهداف للمرؤوسين، و ما على المرؤوسين إلا التنفيذ، حيث لا يسمح لهم بالمشاركة الفعلية في وضع الأهداف، و هذا ما يطلق عليه بالمركزية في تصميم الأهداف أي من الأعلى إلى أسفل؛

b) **أسلوب الإدارة بالأهداف** :(DPO)

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة في وضع الأهداف اللامركزية، أي إشراك الرئيس و المرؤوس في صياغة الأهداف مشاركة فعلية و ليست شكلية بالرغم من أنا ليست تفويض مطلق و كامل للمرؤوس في وضع الأهداف، و ذلك باعتبار الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعة تضل من مهام الرئيس، لكن المشاركة في حد ذاتا تسمح بتعبئة المرؤوسين وتحفيزهم على انجاز هذه الأهداف بوتيرة أفضل.

و عليه أصبحت الأهداف تمثل بالنسبة للإدارة :

- وسيلة لدفع الأفراد على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم و تزيد من تعلّمهم؛
- تسمح بإحداث الترابط و الاندماج بين الأنشطة الإدارية و بين المدخلات و المخرجات؛
- تلزم الأفراد على تحقيق الأهداف؛
- تسمح بتحسين الفعالية الإدارية من خلال التخطيط السليم و التفكير الخلاّق و التنسيق العالي بين مختلف المستويات و كذلك متابعة أداء الأفراد.

3- **تنظيم نشر الإستراتيجية عبر الأهداف:**

محفظة الأهداف عبارة عن الترجمة الرقمية العددية للنظرة الإستراتيجية على المدى المتوسط حيث أنا توضح:

- اختيارات وغايات المؤسسة اتجاه محيطها.
- الأداء والقدرات اللازمة لتحقيق هذه الغايات.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه يخصّ من سيقوم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة، مما يستدعي التطرق إلى المسؤولية في صنفيها:

a) **المسؤولية الفردية:** التي يكون فيها المسؤول عن إعداد النظرة الإستراتيجية إلى غاية نجاحها، ويبلّغ رؤساءه عن ذلك.

b) **المسؤولية الجماعية:** أي الخاصة بفريق الإدارة بأكملها وفيها يكون إعداد النظرة الإستراتيجية جماعي، ونجاحها مشترك ومتقاسم.

مهما كانت طبيعة المسؤولية، تكون المساهمة أساس تحقيق الهدف، والهدف في حد ذاته مساهمة واجبة في تحقيق النتيجة، فالاهتمام بتحقيق النظرة الإستراتيجية من طرف المؤسسة يتوقف كلياً على مبدأ المساهمة (الإسهام)[1] القيادة الإستراتيجية فيما يخص الأهداف في المؤسسة تتعدى منطق نقل الهدف من القمّة إلى القاعدة، فهي تخضع لمقاربة تختلف عن ذلك، و يمكن توضيح نشر هدف تحقيق رقم الأعمال كما هو مبين في المخطط الموالي:

(1): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 134.

الشكل رقم 29

*** **نشر الأهداف في المؤسسة** ***

الإدارة العامة

الـهدف 1:

- دعم الحصة السوقية بـ X ٪

الإدارة التجارية

الهدف 1-1:

تحقيق رقم الأعمال بـ X **دج**/ تشكيلة المنتجات.

الهدف 1-2:

- الحصول على نسبة من شهرة العلامة.

رئيس المبيعات

الهدف 1-1-1:

- تحقيق رقم الأعمال بـ X **دج** مع زبائن جدد/ تشكيلة المنتجات.

الهدف 1-1-2:

- الحفاظ على رقم أعمال بـ X **دج** مع الزبائن الحاليين/ تشكيلة المنتجات.

الهدف 1-2-1:

- الحصول على نسبة شهرة مع زبائن خصوصيين، يحققون أكثر من X **دج** من رقم الأعمال.

الهدف 1-2-2:

- الحصول على نسبة شهرة مع الزبائن الصناعيين.

المصدر **:** Ibid, P : 135.

من هذا الشكل يتضح لنا أن المساهمة هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف العام لذا فإن التحديد الجديد لإسهامات كل طرف يسمح بـ:

* تحقيق حوار «Transversal»، ويحفز التعلم الجماعي.
* التعمّق في خصوصية الأدوار في المؤسسة.
* التعبير الجيد عن تنوعها بهدف التقييم الملائم للأداء الفردي.

* تحقيق التحسين المنتظم في كل المستويات.

الاهتمام بتحقيق المحفظة الإستراتيجية من طرف الفريق الإداري و تحقيق إستراتيجية المؤسسة تعني بالنسبة لكل هدف من المحفظة الإجابة على الأسئلة التالية:

* على أي مساهمة يجب تحقيقها من طرف الفريق الإداري يتوقف الهدف الإستراتيجي؟
* من هو الفرد ضمن الفريق الإداري أخدا بعين الاعتبار لوظيفته وكفاءته، تستوجب عليه المساهمة في الهدف وضمان إنجازه؟

يمكن توضيح كل ذلك ضمن الجدول التالي: (الجدول رقم04)

*****تـحقيق الأهداف*****

	PDG	الوظيفيـون				العمليـون				
الأهداف الإستراتيجية		RH	الاتصال	المالية	- - -	المنتج1	المنتج2	التسويق منطقة1	التسويق منطقة2	- - -
الأزواج منتج/ سوق: الهدف1:.....	■ ■ ■					X X	X X	X X	X X	
الوسائل العامة الهدف8:.....		X				■		X	X	
الوظائف: الهدف10:...		■				X	X	X	X	X

■ **مراقبة الهدف لحساب المسؤول أو الفريق الإداري.**

X **المساهمين.**

المصدر **:** Ibid, P : 143.

انطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية يتم التساؤل حول امتلاك الهدف لكل الشروط الواجبة لتحقيقه ان تحققت كل المساهمات.

الجواب يكون بالسلب فيما يخصّ الأوجه التي لا تتحكم فيها المؤسسة داخليا كانت أو خارجية (الاضطرابات مثلاً أو عَطل في نظام الإعلام الآلي)، والتي يمكن أن تلعب دوراً في الإخفاق في مسعى تحقيق الهدف.

إلى جانب ذلك يمكن حدوث عوامل أخرى تؤدي إلى تجاوز الأهداف والتي يمكنها أن تنتج مثلاً عن انسحاب منافسين أو الوصول إلى أداءات أعلى للمعدّات مثلاً، إلا أنه يجب مراجعة هذه الأوجه بواسطة معايير جسّ النبض تكون غير مبالغ فيها، كما أن الاهتمام بتحقيق المحفظة الإستراتيجية تتم ضمن هيكل عمودي كما يمكنها أن تتم وفق هيكل جغرافي.

في **الهيكل العمودي:** يقوم المسؤول من المستوى N-1 بتحديد الأهداف والمساهمة من المسؤول من المستوى N-2 التابع له كما يقوم بتحديد الشروط اللازمة للتحقيق معتمداً في ذلك على الفكرة الإستراتيجية والإمكانيات الخاصة بالتكوين وإشراك المرؤوسين في هذا المستوى يتم تكملة أهداف كل مسؤول بأهداف تعنيه هو خاصةً.

أما في **الهيكل الجغرافي:** فالأمر يختلف رغم أن الإنجاز يتم حسب نفس الطريقة، لكن الاختلاف يدور حول روح امتلاك الإستراتيجية «Esprit D'appropriation».

4- **قيادة الأهداف:**

يتدخل في نظام القيادة عنصر آخر يتمثل في متابعة الأهداف، فكل هدف إستراتيجي يتطلب متابعته باستمرار من طرف الفريق الإداري، حيث يتم متابعة الهدف العام وكل الإسهامات الخاصة به حيث نحصر هنا مختلف مستويات قيادة الأهداف:

هناك ثلاث حالات لمنطق قيادة الأهداف، والتي تتكامل فيما بينها:[1]

a) **الـمراقبة عبر الـ N-1 مستوى:**

وهي قيادة وظيفية يكون فيها كل مسؤول N-1 معني بمراقبة ومتابعة الأهداف العامة الأقرب إلى وظيفته.

([1]) : Ibid, P: 148.

وتعتمد هذه الطريقة على الكفاءات المتواجدة حسب الهيكل لكن يعاب على هذه الطريقة العبء المتزايد في العمل مما قد يخفض من جودة المتابعة، كما يضع النظرة الإستراتيجية تحت منظار الوظائف.

b) **القيادة عبر المشكلات:**

معاينة المحفظة الإستراتيجية تظهر بعض المشكلات الإستراتيجية للنجاح، فيتم مثلاً اعتبار الغاية الخاصة بالأسواق كإشكالية ضمن مشكلات أخرى ذات نفس الأهمية الإستراتيجية و يتم الجمع حولها الأهداف الإستراتيجية الأخرى فهي تقوم بجرّ كل أهداف المسار والكفاءات.

إن السعي وراء تموقع جديد في السوق مثلاً يمكن أن يضاف إلى أداء اقتصادي آخر وإدارة (مناجمنت) أخرى للأشخاص، ونوعية أخرى للمنتجات والخدمات وإبداع هيكلي أو تكنولوجي أو حتى مستوى آخر من التعلم الجماعي، وهنا تقوم القيادة بمتابعة كل الأهداف المعنية مع إسهاماتها في كل إشكالية.

c) **القيادة المشتركة:**

هنا يمكن الدمج بين عدّة حالات، ضمن منطق القيادة الإستراتيجية، حيث يمكن متابعة إشكالية إستراتيجية بصفة مؤقتة ومتابعة الأهداف الأخرى وفق نمط وظيفي.

ومهما كان صنف منطق القيادة هذا فإنها تعتبر وظيفة جديدة لمسؤولي الإدارة يستوجب على الادارة إدراجها في تطوير الأشخاص وكفاءاتهم ومهامهم.

5- محتوى القيادة الإستراتيجية للأهداف:

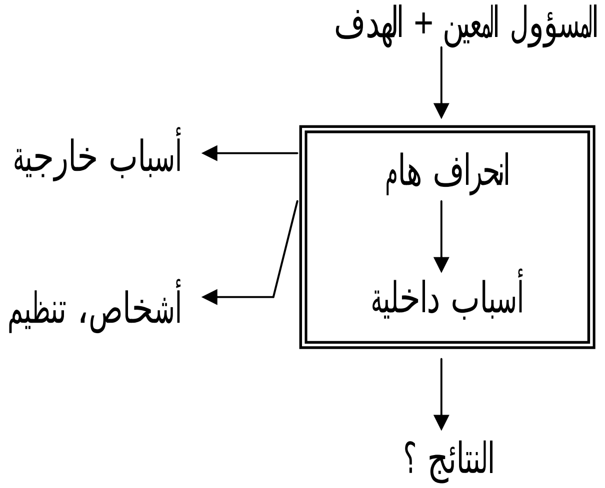
هذه المراقبة تختلف عن منطق متابعة النتائج التقليدية أو وضع المسؤولين أقرب ما يمكن من التقديرات، سانحةً بذلك لهم بمتابعة:

*نتائج الإسهامات بهدف إعلام نفسه؛

*اقتراحات المسؤولين ومبرراتهم حيث يقوم بتحفيز الإبداع والتعلم الجماعي وتآزر القدرات والكفاءات حيث يتم اعتبار الانحراف عن الهدف هام إن كان يولّد التعلم والأعمال الجديدة، ويؤدي إلى تفكير جماعي ويؤدي أيضاً إلى رهان في الأفق الإستراتيجي وفي كل الحالات فإن هذا الأفق الإستراتيجي والغاية العامة والتوجه المختار هي التي يجب متابعتها ومراقبتها من طرف الفريق الإداري.

فتحقيق الأهداف لا يمكن بلوغه إلا عبر إسنادها لجهات، و الانحراف عنها يكون إما لأسباب داخلية يمكن تحليلها و محاولة تصحيحها، أو لأسباب خارجية تستدعي التكّيف عبر دراسة الاختلالات التي تستدعي تكييف التنظيم أو الأشخاص أو كلاهما كما هو موضّح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 30 ***تحليل الفوارق على الأهداف***



المصدر : Ibid, P : 153.

III- قيادة الـمسارات والـمشاريع :

III-1 قيادة الـمسارات:

"الهدف الأساسي من المقاربة بالمسارات هو تحديد التفوّقات التنافسية التي يجب الحصول عليها على مستوى المؤسسة ثم اعتبار كل عناصر المؤسسة كحلقة مدمجة في سلسلة تحقيق هذه الأهداف"(1)

بذلك لا يتم اعتبار مختلف المصالح كأجزاء منعزلة يتم تقييم فعاليتها على انفراد بل كأجزاء مساهمة في خلق القيمة بدف الوصول إلى نتيجة نائية، بذلك تتغير النظرة اتجاه المؤسسة حيث يمكن الإلمام بالموضوع عبر التطرق للأسئلة التالية:

- ما هي مسارات النشاطات الكبرى؟؛
- ما هي النتائج المنتظرة؟؛
- كيف يساهم كل جزء من هذه المؤسسة في هذه النتائج؟؛

(1) : IRIBARNE P., "Les Tableaux De Bord De La Performance", Editions DUNOD, Paris, 2003, P: 04.

- بأي وسائل اقتصادية يتم ذلك؟.

الإجابة على هذه الأسئلة من منظور المسارات تسمح بالوصول إلى الأهداف التالية:

- إلغاء الانعزال في النشاطات بدمجها في المسارات الموجهة لخلق القيمة؛
- البحث عن الفعالية عبر سعي المسارات إلى تعظيم مساهمتها في النتائج العامة؛
- الإحساس بالانتماء الكلي عوض الدوائر «D'départements» أو مهنة خاصة بالمؤسسة؛
- التكليف بالمسؤولية عبر إعادة تحديد الأدوار والمهام بشكل يؤكد على المساهمة في المسار الكلي؛
- الخفة والمرونة، عبر الاهتمام بالنتائج في إطار قوانين محددة تتغير وفقاً لما يمليه المحيط.

كيف يمكن إذاً ترجمة قيمة الاستعمالات المستقبلية في أداءات النشاطات الحالية؟[1]

إنتاج استعمال واحد يستدعي عادة الدمج بين العديد من النشاطات بصفة معقدة، كما أن النشاط الواحد يتدخل في عدة استعمالات، والاستعمالات في حد ذاتا عبارة عن آفاق مستقبلية للنشاطات التي يتم انجازها، لذا فإن "التفسير- أداء" الذي تطرقنا إليه يخص أولاً التركيب المعقد للنشاطات والاستعمالات وكذا بين "الأداء والقيمة"، و هذا هو المسار.

المسار ليس سلسلة سببية بل تدفق مادي ومعلوماتي كما انه يدل على هيكلة منطقية للنشاطات، تدور حول الأهداف، وترتب تلك النشاطات وفق غاية خلق القيمة.

1- قيادة أعلى المسار وقيادة ما هو افتراضي:

تقوم عادة المراحل العلوية للمسارات على إنجاز الإطار الهيكلي الذي ستقام فيه المراحل السفلى، بمعنى آخر تقوم بتشكيل قيود للأسفل، مما يدل على أنه:"كلما كانت النشاطات متواجدة في الأعلى كلما كانت أكثر حرية، وتتناقص تلك الحرية كلما اتجهنا نحو الأسفل".[2]

لذا فإنه يمكن القول أن:"الأعلى هو الذي يخلق خاصية عدم الرجعية أما الأسفل فيقوم بتسيير خاصية الرجعيات الباقية «Résiduelles»"[3] هذا ما يجعل رهان الأداء يكون مبدئياً أكثر أهمية في الأعلى منه في الأسفل، والخيارات تتحمّل أكثر خطورة نتيجة لطابعها الحرج ونقص المعلومات التي تتبعها، كل هذا يجعل من قيادة المراحل العليا للمسارات المحور الذي يدور حوله قيادة المؤسسة.

---

(1) : LORINO P., Op-cit, P : 178.
(2) : Ibid, P: 188.
(3) : Loc-Cit.

النشاطات السفلى تعني العناصر المادية أو غير المادية ذات الأوجه المحدّدة، أما النشاطات العليا فهي تتم خاصة بالقدرات والمفاهيم «Ce Qui N'existe Pas Encore» وهذا ما يتم تسميته بـ **"القيادة الافتراضية"**[1]

ما يجب التنويه إليه هو أن التقسيم إلى مسارات نظرة تتغير عبر الزمن، فالنشاطات مرتبطة الواحدة مع الأخرى بروابط متفاوتة الشدة، فهناك روابط قوية لا يمكن تجاهلها وأخرى ضعيفة جداً يمكن حتى التخلي عنها وبين هذين القطبين نجد ما يسمى بالمنطقة الرمادية، التي تتشكل من الروابط المتوسطة التي يكون فيها التجاذب قوياً لكنها قليلة الحدوث وأخرى ضعيفة لكنها دائمة الحدوث.

أما المهم هنا فيتعلق بتمرير نطاقات المسارات أو المشاريع عبر هذه المنطقة الرمادية، وعبر كل ما قيل يمكن تعريف المسارات عبارة عن خيار أو إعلان لنظرة ما، تتم ببعض الروابط وتتجاهل أخرى، والتقسيم إلى مسارات عبارة عن تفسير، وبما أن قوة الروابط تتغير عبر الزمن فإن التقسيم إلى مسارات يتجه هو الآخر إلى التغيّر.[2]

2- كفاية «Efficience» الـمسارات الأساسية :

a) قدرة مسار أساسي على تقديم أداء:

يتم التطرق إلى الأداء وفق زاويتين متكاملتان تتمثّلان في النتائج عند الخروج من جهة والقدرات المتاحة من جهة أخرى والتي تتغير عبر الزمن، لذا يتطلب المحافظة عليها في مستوى مقبول، مع واجب التنبؤ والتحصيل للتغيرات، بدف توجيهها مع اعتبار وجود:

- قدرات متاحة خاصة؛
- قدرات خارجية.

b) الأداء والمسارات الأساسية والنشاطات:

هناك مستويين يتدخلان في الأداء النهائي للمؤسسة:

- المسارات العملية وكفايتها، والتي تساهم في فعالية المسارات الأساسية من وجهة نظر للأداء العام؛
- الموارد والكفاءات (القدرات) المحققة كلياً أو جزئياً والتي تتواجد أسفل وأعلى المسارات الأساسية، مع واجب تحديد القدرات العملية الأكثر ارتباطا مع أداء المسارات.

---

(1) : Ibid, P: 188.
(2) : Loc-Cit.

3- المسارات الجوهرية « Processus Clés »:

قيادة الأداء العام بالنظر في الأسواق، يتطلب تحديد المسارات الجوهرية، والذي يتم(التحديد) انطلاقا من الإستراتيجية والأولويات المنبثقة عنها؛ وهي تلك المسارات التي تخدم الأزواج (منتج، سوق) مع تحكمها في المواقع التنافسية الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من الجانب الإستراتيجي.

يتم بعد ذلك تحديد النشاطات الأساسية التابعة لها بغض النظر عن التنظيم الهرمي لها في المؤسسة، مما يساعد على تحديد الأداء الخاص بكل مسار جوهري بشكل دقيق وكيف، اعتبار الطبيعة وخصائص النتائج اللازمة.

III-2 نشر الإستراتيجيات على المسارات:

النظرة الداخلية للأداء في المؤسسة عبارة عن قدرتا التنافسية على أسواقها، حيث ينظر الأداء على أنه القدرة على تحسين العلاقة بين القيم التي يدركها الزبون مع تكلفة الوسائل اللازمة لخلق هذه القيمة لكن مردودية ونجاعة استعمال الموارد تبقى في العديد من الأحيان تتعارض مع تلبية رغبات الزبائن الخارجيين وبذلك مع الأداء الذي تم النظر إليه أعلاه.

القيادة الإستراتيجية تتعدى هذا التعارض، كون أن الأساس يكمن في تكييف عرض المؤسسة مع أسواقها بغض النظر عن رفع مردودية الموارد المخصصة. فالأداء العام يتوقف على النظرة الخارجية انطلاقا من الأسواق وكذا انطلاقا من التحكم في المسارات والنشاطات.

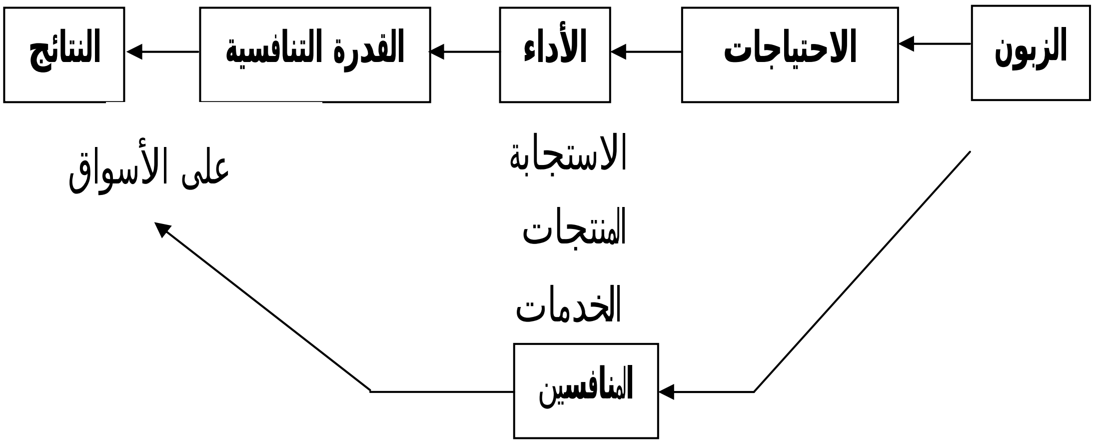
الأداء الداخلي ⟷ **القدرة التنافسية** ⟷ **النجاح** في **الأسواق**، هذه النظرة حول أداء المؤسسة على الأسواق يحّتم تجانس بين مختلف الأوجه المرتبطة بها (الفعالية الداخلية، الإبداع، الإنتاجية، المردودية، الجودة، تنظيم الأنظمة والإجراءات، الاتصال وتكوين الأفراد).

الأداء في المؤسسة مبدأ أساسي يجب الإسهام فيه عبر التطرق لأداء التنظيم والمسارات وكذا الأداء في أجزائها الداخلية. (تكلفة، جودة، الزمن).

كما أشرنا إليه سابقا عند التطرّق إلى سلسلة التفسيرات في المؤسسة، فان الأداء عنصر يأخذ مكانه في سلسلة تنطلق من الزبون و حاجياته و السعي للاستجابة لها عبر تكييف الأداء بهدف رفع الكفاءات و القدرات التنافسية، أخذا بعين الاعتبار لكون أن المؤسسة عادة ما تنشط في محيط يعجّ بالمنافسين و الذين يؤثرون لا محالة على سيرورة تحقيق النتائج كما يوضّحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 31

*****الأداء/ القدرة التنافسية*****



المصدر: CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 81.

III-3 **قيادة الـ مشاريع الإستراتيجية:**

ليس هناك أي إستراتيجية مؤسسة يمكن أن تعد دون مشاريع، حيث ترتبط هذه الأخيرة بأهدافها وأداءاتا، فإعادة الهيكلة والتحوّل وتجديد المسارات وتغييرها أصبحت ميزة كل المؤسسات، فلا أحد منها تتجاهل أثر المشاريع الكبرى على هيكلها ومهنها وخلق مستقبلها، مما يتطلب منها من حين إلى آخر اتخاذ قرارات هامة تنطلق من واجب قيادة هذه التغييرات والإبداعات من منظور آخر عوض التسيير التقليدي القائم على الموارد المستعملة والمهلة المحترمة.

فدور رئيس المشروع المتمثل تقليدياً في تنشيط فريق وليس مجموعة من الأفراد، يستوجب عليه تشكيل وتنظيم فريق من الكفاءات، "وجودة محفظة هذه الكفاءات تقيم من طرف الزبون الذي يكون قد اشترى المشروع وبذلك الفريق"(1)

(1) : LEMAIRE B., Op-cit, P : 208.

1- عناصر المشروع :

حدد الكاتب «**H. Marchat**» [1] عناصر المشروع في النقاط التالية:

- **الرهان الهام:** أي الصفة الإستراتيجية للمشروع.
- **الخاصية الإبداعية:** انطلاقاً من منطلق أن المشروع يقوم على الإبداع.
- **الحدود المعلومة:** له بداية ونهاية.
- **تعدد المتدخلين:** كون أن التعاون والتنسيق والانفتاح صفقات واجبة.
- **الطابع العشوائي:** عبر وجود عناصر غير متحكم فيها تتعلق بالعنصر البشري والتعقد التقني للمشروع.
- **La Transversalité:** أعوان المشروع والوسائل المادية المستعملة تأتي من الوحدات المختلفة.

2- تحديد المشاريع الإستراتيجية:

يمكن تحديد المشاريع الإستراتيجية وفق المعايير التالية:[2]

* المدّة الزمنية: تكون هذه الأخيرة عادةً طويلة أو بالأحرى متوسطة المدى كنتيجة لذلك يتطلب المشروع درجة من التقدير، تتوقف على مدّته كما أنه يتطلب قيادة مكيفة لهذه المدّة كما أنه يؤثر في المؤسسة طوال هذه المدة.

* الأثر على المسارات: في بعض المؤسسات تؤثر المشاريع في سياق النشاطات وحتى أن هذا التأثير يمكن أن يمتد إلى تغيير جذري في المسارات أو حتى إنجاز وتحقيق مسارات جديدة.

إذاً فالمشاريع تبحث دائما عن التغيير الجذري للمسارات، مستجيبا بذلك لخيارات إستراتيجية حتمية، مفروضة من طرف المحيط والأسواق.

يظهر الشكل الموالي مخطط لاختيار المشاريع، إتباعا لأحد الاتجاهات، وفق ما تريده المؤسسة، تموقع المشروع على المحاور:

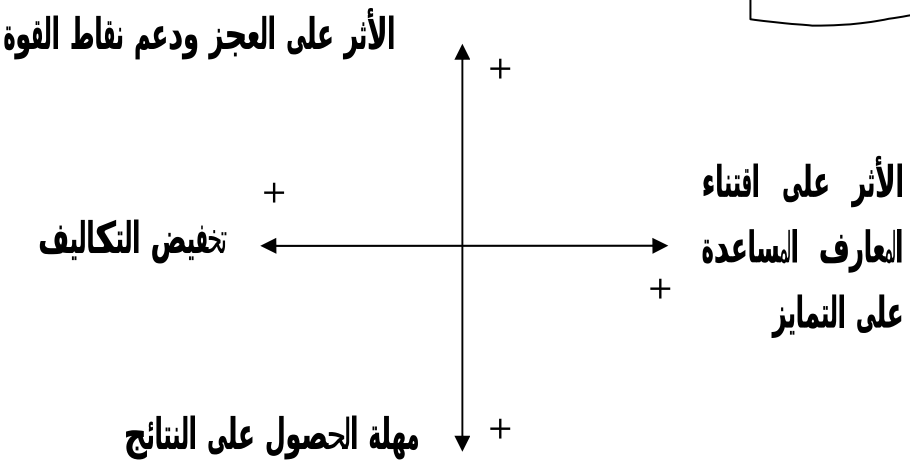
---

(1) : MARCHAT H., Op-cit, P : 17.

(2) : Ibid, P: 198.

الشكل رقم 32

مخطط اختيار المشاريع



المصدر : Ibid, P: 198.

فالمخطط مستوحى من مصفوفة الـ BCG حيث أن تموقع المشاريع على المعلم عبر الإحداثيات المحدّدة قد يساعد على اضهار مدى أهمية المشروع و ترتيبها و اختيار تلك التي تخدم أغراض المؤسسة من دعم لنقاط القوّة و تصحيح لنقاط الضعف أو السعي لاقتناء المعارف لغرض التمايز، إضافة إلى الرغبة في الوصول إلى النتائج بسرعة بدافع السيولة مثلا وصولا إلى الرغبة في تخفيض التكاليف من أجل دعم القدرة التنافسية.

تحليل هذه المعايير يظهر جيداً أن المسارات الوظيفية كالمسارات الأساسية تؤدي إلى اختيار المشاريع وإعطاءها الطابع الإستراتيجي أولا.

3- وضع الـمشاريع الإستراتيجية تحت القيادة:

a) وصف التطوّرات المنتظرة:(1)

* رهانات المشروع:

يجب في البداية توضيح الرهانات الإستراتيجية للمشروع أي الأهداف المنشودة، فالمشروع يوصف بالإستراتيجي عندما يعمل على خدمة هدف أو عدّة أهداف من المحفظة الإستراتيجية، لذا فإنه يمكن أن

(1) : Ibid, P: 200.

يكون مفتاح النجاح الإستراتيجي انطلاقاً من كونه يتحكم في الأداء الخاص بمسار عملي على عدّة سنوات، أو أنه هدف يعني الأسواق.

* **المسارات والنشاطات المعنية:**

ما هي المسارات المعنية بالمشروع؟ وما هي النشاطات المعنية داخل هذا المسار؟ هنا يجب التحديد الدقيق قدر الإمكان.

* **أهداف الآداءات حسب النشاط:**

يجب تحديد أهداف الآداءات المنشودة من طرف المشروع وذلك عبارة عن عمل تقديري، أما السؤال الذي يطرح نفسه فهو يخص الأداء الجديد الذي يجب تحقيقه عبر المسار وكل النشاطات التابعة له.

* **نظام المغزى** «Le Système Cible»:

تعريف نظام المغزى رهان أساسي للنجاح كونه يتحكم في جزء كبير من جودة الاتصال مع الكيان الاجتماعي، فهو يسمح بتحديد كل جزء «Système» الحامل لأخطار أو نجاحات مستقبلية مرجوّة، أما بناء هذا النظام فإنه يتم عبر مسار تراجعي «Itératif» يتطلب تقديم ووضع معالم للموظفين وتحديد موضوعهم في التنظيم الجديد، أخذاً بعين الاعتبارً لميولهم ورغباتم الشخصية بدف تفادي المعارضة قدر الإمكان.

* **التغييرات الأساسية:**

المشروع يهدف لمضاعفة أداء المسارات، مما يتطلب تحقيق عدّة شروط في المؤسسة وذلك عبر مقاربة شاملة على كل المستويان متضمنة مفاهيم جديدة تتمثل في التوازنات الديناميكية والتبادلية تبين الأشخاص، الإدارة (المناجمنت)، ثقافة وتاريخ المؤسسة وكذا الوسائل والتنظيم.

* **مراجعة المشروع:**

في هذه المرحلة يتحتم القيام بتحليل انتقادي، يهدف لتحسين دقة المفاهيم والتجانس والجودة فيها وذلك عن طريق التدقيق حول أهداف الأداء والتغييرات الأساسية.

يتم القيام بذه المراجعة من طرف الفريق المسؤول على المستوى الذي يرتبط به المشروع:

- الفريق الإداري لكل المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة.
- فرق التأطير الوسيطة لكل المشاريع المرتبطة بأهداف التساهمات الإستراتيجية.

b) **المبادئ الثلاث لقيادة المشاريع الإستراتيجية:**[1]

* **المبدأ الأول:** ينطلق من كون أن قيادة المشروع لا تتمثل في التطرق إلى كيفية انجازه واحترامه للمهلة وموازناته التقديرية فحسب بل ن القيادة الإستراتيجية تسعى إلى التأكد عبر الزمن من:

- التطابق الدائم للمشروع مع الأهداف الإستراتيجية لمحفظة المؤسسة في توازنا تا وأولويا تا؛
- الفارق في الإنجاز بالنظر إلى الأهداف؛
- آثار المشروع الحالية والمستقبلية على الأداء العام للمسارات ونشاطا تا؛
- التغييرات الأساسية التي يتطلبها المشروع.

* **المبدأ الثانـي:** يتمثل في الإدماج التام لقيادة المشروع في القيادة الإستراتيجية، دون تناقض أو نزاع، فالمشروع في خدمة الإستراتيجية، لذا يجب قيادته على هذا النحو.

* **المبدأ الثالث:** يتمثل في الغاية من المشروع وليس التوفيق في تحقيق المشروع في حد ذاته، فالأهمية من المشروع تكمن في الأهداف الإستراتيجية التي يخدمها وفي تكييفه لتحقيقها.

c) **طريقة قيادة المشاريع :**

تكون قيادة المشروع مندمجة كلياً بحصص القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حيث يقوم المراقبون للأهداف بإعداد التحليلات والاقتراحات الخاصة بالمشروع، حيث يكون نمط الاستغلال واتخاذ القرار مشابه لما تم التطرق إليه فيما يخص الأهداف، لكن رغم ذلك يبقى التخطيط الدقيق وتسييره الموازني متطلبات أساسية في المؤسسة من الجانب العملي، لكن الإدارة الإستراتيجية للمشاريع تضع المشروع في مستوى أعلى وجعله:

- يندمج كلياً مع النظرة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- وضعه تحت المسؤولية الجماعية للفريق الإداري؛
- إدماجه بشكل دائم وطبيعي مع القيادة الإستراتيجية؛
- نشره من منطلق جديد مع الأخذ بعين الاعتبار للأداء العام للمؤسسة بصفة واضحة ومراقبة.

إن التمعن في متطلبات تسيير المشاريع تظهر القيادة الإستراتيجية على أنا أكثر ملائمة معها حيث يمكن التطرق إليها بأحسن وأكمل وجه انطلاقاً من منظور إستراتيجي وتحقيق أوسع للأهداف العامة.

([1]) : Ibid, P: 206.

كما أن هذه المراقبة تلاءم المشاريع التي تم الانطلاق في إنجازها وحتى المشرفة منها على الانتهاء حيث تسمح بتشخيص الوضع وإعادة هيكلة الأهداف والمسؤوليات ووضع إجراءات مراقبة جديدة، لذلك فهو يمثل أنجع حل في توضيح الوضعيات المعقدة والغامضة، بدف إعادة التحكم فيها والوصول إلى وضعية تسمح باتخاذ القرارات المتجانسة والدقيقة.

IV- قيادة الـمؤسسة على الخط الإستراتيجي :

بعدما يتم توفير كل شروط القيام بالقيادة الإستراتيجية في المؤسسة، وبعدما أصبح كل مسؤول يعرف بدقة:

* الأهداف المسندة إليه، وتلك التي يكون مسؤول عليها؛
* الأهداف العليا التي يساهم فيها؛
* الإسهامات التي ينتظرها من مرؤوسه؛
* المشاريع والأعمال التي يجب تحقيقها بشكل أولوي.

يجب الآن وضع في حيز التنفيذ الدورة الشهرية للقيادة ليس فقط على المستوى الإداري بل على كل المستويات الأخرى من التنظيم.

1-IV إقامة القيادة في أرض الواقع:

1- بناء لوحات القيادة:

تحقيق القيادة الإستراتيجية يستجيب لتوزيع دقيق للمهام، فكل مسير أو إطار في مختلف مستويات التنظيم يمتلك لوحة قيادة خاصة به، فهي وسيلة تدخل وتتدخل في مراحل القيادة.

بعض عناصر لوحة القيادة يتم إنتاجها من طرف مراقبة التسيير، الذي يقوم بتكييفها ومراجعتها، وعناصر أخرى يمكن أن تكون متوفرة آلياً عن طريق نظام المعلومات في المؤسسة، ويتعلق الأمر هنا بالمتغيرات الخارجية والمؤشرات الداخلية للمؤسسة، كما تحتوي لوحة القيادة عند تاريخ إنتاجها ما يلي:

* النتائج العامة للمؤسسة على شكل ملخص ومكّيف للمنصب؛
* النتائج الخاصة بكل الأهداف العليا التي يساهم فيها المسؤول؛
* النتائج الخاصة بأهداف المعني؛
* مؤشرات الأعمال أو المشاريع التي يتم اختيارها على مستوى المسؤول.

الفصل الثالث من دراستنا هذه يعني لوحة القيادة الإستراتيجية التي تمثل محورها الأساسي، لذا فإننا سنتطرق إليها بأكثر إسهام.

2- تحسين وتطوير نظام المعلومات والقيادة:

يمثل نظام المعلومات في المؤسسة، آلية هامة في القدرة التنافسية، لذا لا يجب تجاهله، فالمعلومة ترتبط دائما بالإستراتيجية الخاصة بالعمل، فهي جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كونها تسمح باليقظة العامة لكل ما هو متغير، وذلك بهدف استباق المستقبل، بل أكثر من ذلك تمثل أداة رائعة للمتابعة.

لا مجال هنا للحديث عن نظام المعلومات المثالي الذي سيبقى دائم فكرة نظرية من صنف:"قل لي كل شيء، وخاصةً قل لي...، ماذا أفعل"(1)

تمثل الأنظمة المحاسبية في المؤسسة العمود الفقري لأنظمة المعلومات، فهي المرجع الأعلى فيما يخص جودة ودقة وصرامة المعلومات، ومقابل ذلك لا ترقى أنظمة التسويق والإنتاج إلى ذلك المستوى، إلى جانب ذلك يلاحظ فقراً فيما يخص معايير متابعة المحيط في أنظمة المعلومات، وحتى إن وجدت فإنه لا يتم متابعتها واستغلالها بشكل جيد، علما أن الفهم الجيد للمحيط يمثل كفاءة جوهرية للمسيرين والإطارات فذلك شرط وجودي للقيادة الفعالة.

من الأهمية القصوى أن تكون أنظمة المعلومات غير مركزية على كل المؤسسة ليس فقط في تنظيمها العمودي، بل جغرافياً أيضا، ففعالية القيادة في فرع لا يكمن فقط في انتظار النتائج في المقر.

كل هذا يطرح إشكالية السلطة لأن مقولة:"من يتحكم في المعلومة يتحكم في السلطة" تفرض نفسها بإلحاح في هذا الوضع، لذا فان تهوية المعلومات «Ventilation» رهان أساسي للقيادة الفعالة، فهي ضمان لإنجاز الأهداف وتطوير الآداءات عبر توفير دقيق للمعلومات.

في هذا الإطار أظهرت مراقبة التسيير ومتابعة الموازنات محدوديتها، حيث:

* لا تسمح بالاستجابة إلى حاجيات القيادة إلا جزئياً؛
* تظهر الإختلالات بعد ظهورها انطلاقا من قاعدة معلومات مالية محضة؛
* لا تعطي وضوحا للنظرة اتجاه العناصر الأساسية للأداء؛
* تتطرق إلى أداء المؤسسة من زاوية الأداء الفردي؛
* إن الموازنة أداة للانعزال في المسؤوليات عوض أن تكون أداة اشتراك؛

---

(1) : Ibid, P: 157.

* كما أنا تتوقف على توازن واستقرار هياكل المؤسسة والمحيط وتقسيم المسؤوليات.

في كل الحالات يجب مراجعة أنظمة المعلومات وتجديدها وتجديد محتواها مع كسر كل الحواجز التي تعيقها كـ :[1]

- قلة المعلومات؛
- البطء في العملية الاتصالية؛
- الكم الهائل للمعلومات ذات الأهمية المتفاوتة؛
- الكبح الإيديولوجي.

3- تنظيم دورات القيادة في الـمؤسسة:

القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تتعدى بكثير القيادة التقليدية اعتماداً على «Reporting» ذو الطبيعة الموازنية، فالأمر لم يعد يتعلق بتحديد الفوارق في التنبؤات بدف التبرير أو العقاب، ففي القيادة الإستراتيجية يتعلق الأمر بـ :

* التقييم على الخط والأفق الإستراتيجي والتمعن في الانحرافات الملاحظة يأخذ بعين الاعتبار للفرضيات والتقديرات.

* قياس الأخطار والرهانات الخاصة بالنظرة الإستراتيجية والغايات الكبرى.

* الاستفادة من المعطيات الخارجية لتطوير القدرات الإستراتيجية.

* استباق كل التطورات المحتملة في المحيط وتلك المتعلقة بالأداء والقدرات الداخلية وكذا تحقيق الأعمال التصحيحية وهنا تصبح نتيجة الحين (الوقت الراهن) ثانوية والاهتمام بشكل خاص بالغاية والأفق والرهان الإستراتيجي.

والتساؤل حول ما يمكن انتظار حدوثه في المستقبل وكيف يمكن التحضير له أخذاً بعين الاعتبار للأهداف والغايات.

هذه التساؤلات تجد أجوبتها في الاهتمام بـ :

- اليقظة الإستراتيجية التي يمكنها أن توفر الإشارات اللازمة لأي تغير في المحيط.
- اختيار الإشارات أو المؤشرات الحساسة التي تسمح بالقيام بالأعمال التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

([1]) : DELAIRE G., Op-cit, P :87.

4- طريقة القيادة في الـ مؤسسة:[1]

a) إعداد حصص القيادة:

قبل أي حصّة قيادة يقوم المراقبون (N-1) بجمع مختلف التحاليل والتوصيات الخاصة بالفوارق الأكثر حساسية وإعداد الملخص الذي يتم إيصاله لكل الفرق من (N, N-1) مستوى وكل مشارك يكون قد أُعلِمَ على الأقل (48) ساعة حول:

- الفوارق المعتبرة على الأهداف للمستوى (N-1)؛
- التحاليل والتوصيات للمسؤولين المساهمين (N-1).

كما يقوم بتحليل لوحة القيادة الخاصة به وأهدافه التساهمية الخاصة والمرتبطين بها.

b) محتوى الحصص القيادية:

تفتح حصة القيادة على المستوى (N) دائما، وتدور حول دراسة النتائج العامة للمؤسسة (نتائج السوق والتسيير) والخاصة بأهداف المستوى (N) ذات المتابعة الدورية الخاصة بالتاريخ المعني، الذي تم تحديد الفوارق الخاصة به.

أما الحوار فيدور حول التحليل والتوصيات بهدف إثراء التفكير الجماعي (الفكرة الجماعية)، حيث يمكن مواجهة الحالتين التاليتين:

* إنجاز الأهداف لكن الأعمال لم تنجز كليا: لماذا؟؛
  - استصغار الأهداف أو الحذر المفرط؛
  - الإفراط في الوسائل اللازمة (الضغط الموازني).
* انحرافات ملاحظة حول الأهداف مع أن كل الأعمال المبرمجة أنجزت بشكل جيد: لماذا؟
  - بسبب تغير المحيط (أسباب خارجية)؛
  - الاعتبار السيئ للقدرة الإنتاجية أو فعالية الأعمال؛
  - الاختيار السيئ للأعمال.

c) استخلاصات حصة القيادة:

كل حصة قيادة يجب أن تلبي واجب الإجابة على السؤالين التاليين:

* ما هو الجديد أو المختلف في المحيط والأسواق؟؛

([1]): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 163.

* ما الذي تغير في نظرتنا الإستراتيجية وفي غاياتنا وأهدافنا؟.

وبالتحديد تنظم الاجتماعات القيادية حول تساؤلات جوهرية من سياق:

* ما هي القرارات التي سنتخذها لتكييف أهدافنا وغاياتنا الإستراتيجية؟؛

* ما هي القرارات التي سنتخذها لتصحيح موقعنا على الخط الإستراتيجي؟.

ويوضح الجدول الموالي تفاصيل حول مواضيع الاجتماعات:(الجدول رقم05) [1]

	مالا يجب القيــام به	ما يجب القيــام به	
30٪	- التكلم حول الأرقام ⟸	تحليل الأرقام	5٪
	⟸	تقديم الأعمال التصحيحية	
60٪	- معاودة الماضي	- الاختيار والتحكم حول الخطط العملية.	40٪
	- تحديد الأعمال الإضافية التي يجب القيام با.	- التنبؤ بالآثار التي ستحدث على البعد الإستراتيجي.	15٪
10٪	- تحديد موعد الحصة المقبلة.	- مراجعة الأهداف.	15٪

2-IV قيادة الأداء في الــمؤسسة:

يجب على أنظمة تقييم الأداء أن تكون مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بدف تحقيق ودعم العلاقة بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، لكن في الواقع يلاحظ في العديد من الأحيان عدم ارتباطها بالإستراتيجية.[2]

1- أبعاد إدارة الأداء في المــؤسسة:

تظهر إدارة الأداء كمسار متواصل ومتجانس يهدف إلى تحسين الأدوات وتحديد هوامش التطوّر التي يتبناها المكلفون با، فهذه الإدارة للأداء يجب أن تجيب لمتطلبات الأبعاد الأربعة التالية:ر

([1]) : Ibid, P: 165.

([2]) : ROPERT G., HASPLER R., "Conduire Des Organisations Qualifiantes", Editions Organisation, Paris, 1996, P : 70.

a) **قيادة الأفعال:** وذلك عن طريق تحديد وتقييم ومتابعة إسهام المرؤوسين في إنجاز الأهداف الإستراتيجية؛

b) **المسارات المهنية:** عبر تقييم المرؤوسين، مما يتيح فرصة البرمجة التنبؤية لمناصب العمل والمسارات المهنية؛

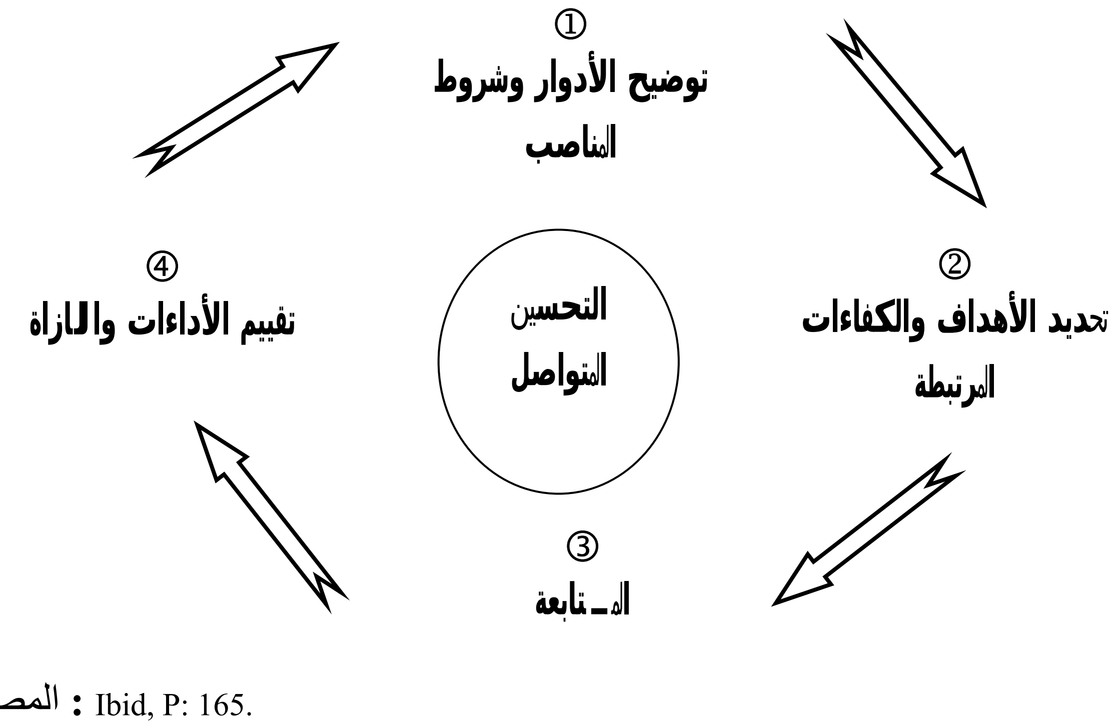
c) **الأجور:** انطلاقا من قاعدة تقييم دقيقة وهادفة للنتائج المنتظرة، حيث يمكن إعطاء كل فرد قيمة لحصّة متغيرة توافق إسهامه الشخصي لنتائج المؤسسة؛

d) **تطوير الكفاءات:** فإدارة الأداء يمثل وسيلة هامة في ملاحظة الكفاءات التي يبرزها كل فرد وذلك بدف تحفيز اقتناءها وتدعيمها.

فالعبارة:"أتعلم، وأعلم الآخرين والآخرين يعلمونني"[1] يتم تحقيقها بإجراءات خاصة تسمح بتحديد وضعيات العمل السانحة بالتعليم، وتحويل تلك التي ليست على هذا الحال إلى فرص للتعلم مع تنظيم آليات التحويل عندما يتم التحكم جيدا في النشاطات، ويوضح الشكل الموالي حلقة التحسين المستمر في إدارة الأداء:

الشكل رقم 33

*****إدارة الأداء (مسار مستمر للتحسين)*****



المصدر : Ibid, P: 165.

---

(1) : Ibid, p : 71

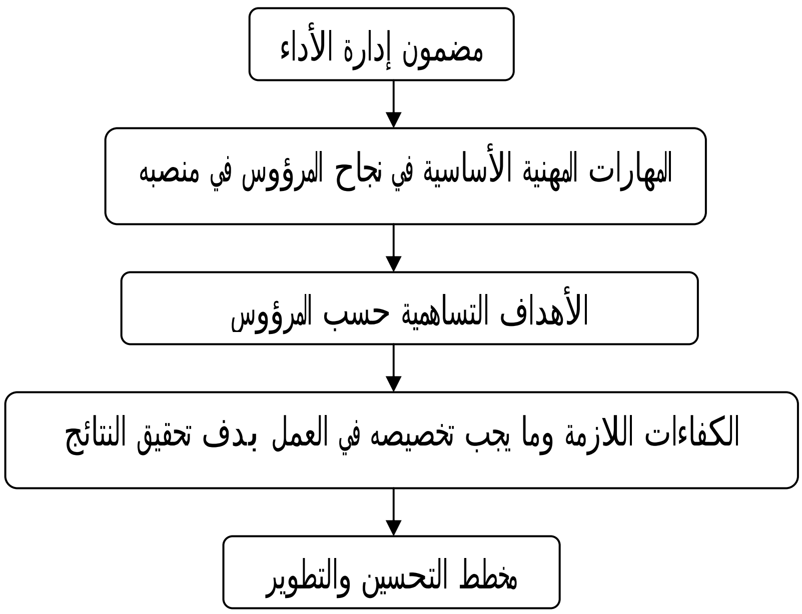
تحسين الأداء بشكل متواصل لغرض جرّ نتائج المؤسسة نحو الأفضل يستدعي الانطلاق أولا من توضيح الأدوار و المواصفات التي يجب التحلي بها عند لعب كل دور إضافة إلى إسناد أهداف محدّدة تنبع من الإستراتيجية المعتمدة و كذا الكفاءات التي يجب بناءها، لكن ذلك يستدعي المتابعة لأن المثالية خاصية ليست من هذا العالم، و النقائص و الطوارئ غير المنتظرة واردة الحدوث، لذا يجب على الدوام بناء نظام لمتابعة الأداء و الذي تأتي هذه الدراسة في سياقه إلى جانب السعي لبناء نظام للتحفيز.

2- **وصف طريقة إدارة الأداء في المـؤسسة:**

هذه الطريقة المقدمة تسمح بإدماج إضافة إلى أهداف تطوير القدرات، أهداف أخرى ذات أولوية في نظر المرؤوسين في تحقيق الإستراتيجية، ويوضح المخطط الموالي التسلسل المنطقي لذلك:

الشكل رقم 34

*****إدارة الأداء في المـؤسسة*****



المصدر: Ibid, P: 168.

إذا فمضمون إدارة الأداء يهدف إلى حصر المهارات المهنية الأساسية التي بدونها لا يمكن لأي فرد التمكن من إدارة منصبه، ثم في خطوة ثانية حصر الأهداف التي على الفرد المساهمة بها في الهدف العام، ثم بعد

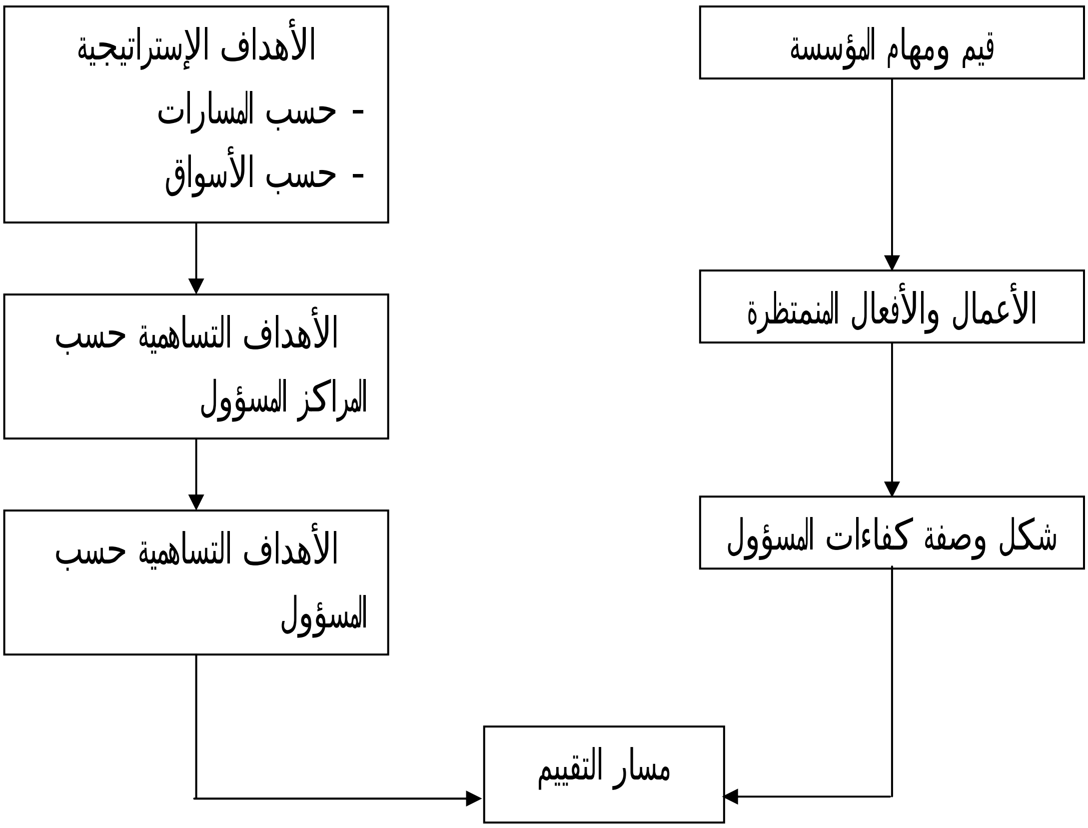
ذلك تحديد الكفاءات اللازمة بدف تحقيق هده النتائج، و أخيرا فان حتمية وجود النقائص يستدعي مخطط للتحسين و التطوير.

3- طريقة إعداد نظام تقييم الأداء:

نظام تقييم الأداء عبارة عن نظام مهيكل ومخطط يتم عبره تقييم إسهام كل فرد في تحقيق نتائج المؤسسة وكذا أفعالهم ومقابلتها مع القيم والمهام والإستراتيجيات المحددة من طرف المؤسسة، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 35

مسار تقييم الأداء في المــؤسسة



المصدر: Ibid, P: 168.

هذا الشكل يمثل مسار تقييم الأداء، الجزء الأيسر منه يمثل الاهداف التي يجب تحقيقها في كل مستوى، أما القسم الأيمن فيمثل الشروط التي يجب توفيرها لذلك.

4- **تنظيم دورات التقييم للأداء في المـؤسسة:**

تتنظم دورات التقييم في المؤسسة في ثلاث مراحل أساسية تتلخص فيما يلي:

a) **المرحلة الأولى:**

تحديد وتخطيط النتائج الواجبة التحقيق والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث مراحل:

- تحديد الأهداف ذات الأولوية لكل مركز مسؤول؛
- تحديد الإسهامات لمختلف مسؤولي المركز المسؤول؛
- وضع الأهداف الفردية للمسؤول.

يتم إدماج النتائج الواجبة التحقيق بمخططات عملية وكذا بالتصحيحات الواجبة في القيام بدور المسؤول.

b) **المرحلة الثانية:**

متابعة النتائج على مستوى إنجاز المخططات العملية والتي تنقسم هي أيضا إلى 3 مراحل:

- التحليل الدقيق والهادف لكفاية المخططات العملية المحققة.
- تحديد المخططات العملية التصحيحية المرجّوة.
- التحليل على مستوى الآثار وتحفيز المسؤول.

وتكون هذه المراحل شهرية أو كل شهرين.

c) **المرحلة الثالثة:**

تقييم درجة إنجاز الأهداف وإقبال المسؤول، وتنقسم إلى مرحلتين أساسيتين:

- تقييم درجة الوصول إلى النتائج بالنظر إلى الهداف المحددة.
- تقييم وتكييف أفعال المرؤوس بالنظر إلى المسؤوليات الموكلة إليه.

وتكون هذه المرحلة نصف سنوية.

5- **تقييم الأداءات بالنظر إلى الأهداف التساهمية:**

هذا التقييم يعني بالاهتمام بـ :

* المستويات المحدّدة من الأداء حسب الأهداف.

* سلم التقييم يسمح بتقييم مستوى إنجاز الأهداف حتى ولو لم يتم إنجازها بأكملها.

أما التقييم في حد ذاته فيظهر 5 مستويات توصف بـ :

E : ممتاز «Excellent» ؛

TB : جيد جداً «Très Bien» ؛

B : جيد «Bien» ؛

P : مقبول «Passable» ؛

M : ضعيف «Mauvais».

وهنا يجب التنويه بواجب تحديد المعايير الخاصة بالمحيط والمتدخلة في تحقيق الأهداف والتي لا يتحكم فيها المرؤوس.

6- تقييم الأداءات اعتبارا لصفة الكفاءات:

الكفاءات اللازمة تتمثل في الأفعال التي يجب أن يتحكم فيها كل مسؤول عند القيام بوظيفته والتي تسمح له بتحقيق أهدافه، وهي على صلة وثيقة بمهمة المسؤول والتنظيم الموجود وخاصةً قيم المؤسسة وثقافتها، كما يجب أن تخضع لمنطق الأولوية والتكييف حسب حالة كل مسؤول.

كل كفاءة يتطلب التحكم فيها، يتم تحليلها وفق ثلاث معايير تتعلق بردود أفعال خاصة تتطلب تحسينها وكل معيار للأفعال يتم إعداده اتخاذاً لـ (06) مستويات مرتبطة حسب الكفاءات الجوهرية، حيث يأخذ كل معيار القيم التالية: 0، 2، 4، 6، 8، 10.

3-IV الاتصال الداخلي حول القيادة الإستراتيجية:

التعايش مع الآخرين هو أولاً القدرة على الاتصال معهم، فالاتصال أساس كل أعمال المسؤولين كونه يساهم فـي:[1]

- تحفيز التجانس والإتحاد في الفرق.
- يسمح بإنجاز الأعمال الجماعية.
- يضمن تعظيم استغلال الفرق والأفراد.
- وهو أحسن وسيلة لحل المشاكل بين الأفراد وبين الفرق.

حالة الاتصال الداخلي في المؤسسة دليل على حالة الإدارة فيها، والانتقادات التي توجّه نحو كيفية عمل وفعالية الاتصال الداخلي تخص من جهة نشر المعلومات القليلة الوضوح والتي تنحصر عند بعض الإطارات ومن جهة أخرى تمس هذه الانتقادات دور التأطير في مهمته كوسيط للإدارة، فالواقع الحالي

([1]) : DELAIRE G., Op-cit, P :84.

يتطلب من التأطير تسهيل ومرافقة سير المعلومات النازلة والصاعدة أيضا والسهر على تجانس وتنشيط الفرق المكلفة بذلك. يجب أن يسمح المرافقة بالاتصال الداخلي في سعيها لتحقيق القيادة الإستراتيجية على إشراك المتدخلين في كل المراحل بالشكل الذي تريده الإدارة، كل واحد حسب مهنته وكفاءته وعلى كل مستويات المؤسسة.

1- الاتصال الداخلي هو:(1)

* وظيفة ذات أهمية مثل الوظائف الأخرى، تساهم هي أيضا في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية كونا وسيلة:

- مرافقة إستراتيجية للمؤسسة؛
- مرافقة احتياجات الاتصال لكل مصالح المؤسسة.

* عبارة عن وظيفة ذات مهمة تتمثل في السهر على تجانس المعلومات والإشارات في المؤسسة؛
* عبارة عن وظيفة يتم قيادتا مثل كل الوظائف الأخرى:

- تتطلب أدوات قيادة ومتابعة وتقييم؛
- تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف اتصالية على المدى القصير، المتوسط والطويل.

في هذا السياق، يكون الاتصال الداخلي حول القيادة الإستراتيجية في موضع القيام بوظيفة بيداغوجية هامة، فالاتصال لا يعني فقط إيصال المعلومات، بل فهمها ومحاولة شرحها للآخرين، وكذا فهمها جماعياً بدف العمل في أحسن الظروف.

2- رهانات الاتصال الأساسية:(2)

تحقيق القيادة الإستراتيجية توضح أربعة رهانات تخص الاتصال الداخلي في المؤسسة:

* إعطاء معنى للنظرة المستقبلية للمؤسسة وللأهداف والمشاريع ذات الأولوية المترتبة عنها، وذلك بتوضيح الرهانات والمبادئ وطريقة القيادة الإستراتيجية، وذلك بالنظر إلى الطرق الأخرى للإدارة في المؤسسة؛
* حشد وجمع الأشخاص حول تطوير المؤسسة وذلك بإيكال المسؤوليات القائمة على نشر وتقاسم المعلومات، وبذلك يجب إعطاء قيمة للأدوار والكفاءات مثلما تعطى للنتائج؛

---

(1): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 175.
(2) : Ibid, P: 177.

* تنظيم تنقل المعلومات بين مختلف المصالح وتوفيرها لكل العاملين؛

* مرافقة التحولات الثقافية المترتبة عن تحقيق القيادة الإستراتيجية.

3- الشروط الأربعة للفعالية الاتصالية:[1]

a) **شرط التجانس:** وفيه نمّيز مستويين:

- تجانس الخطابات والرسائل الداخلية وبين الأعمال والنوايا وفي كل أفعال المتدخلين؛
- تجانس الأعمال المحققة بدف تحسين تنقل المعلومات (باختبار مسارات الاتصال، المحتوى والوسائل).

b) **شرط نمط الاتصال:**

وذلك يتوقف على نمط الإدارة، حسب درجة الرسمية فيها والحرية والانفتاح نحو الخارج، كما يتوقف على تنظيم العلاقات البشرية فيها ومحتوى الرسائل واختيار الأدوات.

c) **شرط الزمن:**

يتطور ويتنظم الاتصال الداخلي عبر أوقات وفرص سانحة، فحياة المؤسسة تتنظم وفق وتيرة طبيعية أو ظرفية.

d) **شرط المكان:**

يتم تسيير التنظيم الداخلي في الفضاء أيضا ومواقع العمل، فمثلاً تلعب هندسة المكان دوراً هاماً في دخول وخروج المعلومات وتبادلها وحتى الموقع الجغرافي يلعب دوره.

4- تحقيق الاتصال الداخلي:

هناك 03 متدخلين أساسيين بصفة دائمة في تحقيق الاتصال الداخلي في المؤسسة:[2]

* مدير الموارد البشرية المكلف بالعرض الاجتماعي للمؤسسة والذي يضمن جودة التنشيط الهرمي.

* التأطير (مع الإدارة أيضا)، والذي يسمح بتحقيق التنشيط الهرمي ويساهم في حدود تنقل المعلومات.

* مدير الاتصالات، وهو الذي يضمن جودة وتجانس المعلومات المتنقلة داخل وخارج المؤسسة والمكلف بتنشيط نظام المعلومات الداخلي.

---

(1) : Loc-Cit.
(2) : Ibid, P: 182.

5- وصف المخطط الاتصالي:[1]

a) **المتطلبات الأولية:**

- القيام بتشخيص الموجود، المتعلق بفعالية ودقة وتجانس الوسائل الاتصالية لمسارات أو أهداف إيصال المعلومة والمحتوى الذي يتم إيصاله وذلك بهدف تسهيل إدماج أنماط عملية جديدة، وتكييف اتصالات المؤسسة بالوضع الراهن؛
- وصف وتحديد طريقة مشتركة لكل المصالح أو الإدارات المؤسسة باتفاق ومراجعة المدراء المعنيين؛
- تعيين شخص مكلف ومعروف من طرف الجميع، يقوم بمتابعة طريقة القيادة الإستراتيجية ونشرها على كل المستويات الهرمية المعنية.

b) **أهداف الاتصال:**

تقوم هذه الأخيرة بتوجيه الإستراتيجية الاتصالية وتسمح بمعاينة فعالية الوسائل المنتدة بهدف تحليل النتائج مع واجب نشر هذه الأهداف في الزمن وتحديد الأولويات فيها.

c) **غاية الاتصال«La Cible» :**

الغاية تتمثل في مجموعة أشخاص ذوي علاقة مع المؤسسة و تتدخل في تحقيق هدف ما، ويمكن وصف هذه الغاية بمعايير كمية أو نوعية، وهنا يجب التمييز بين الغاية الأساسية والغاية الثانوية أو الوسيطة.

d) **محتوى الاتصال:**

المعلومة تتدخل في كل مراحل تحقيق القيادة الإستراتيجية ولكل منها يجب تحديد:

- الرهانات والأهداف والنتائج المرجوّة؛
- النتائج المحققة في المراحل التي سبقتها؛
- المتدخلين المعنيين ومسؤولياتهم؛
- مختلف المراحل والوسائل اللازمة؛
- الرزنامة.

كما أن المحتوى يختلف حسب المرسل إليه والأدوات المستعملة، كما يجب أن يسمح بالنسبة للمرسل إليه المعرفة، الفهم والمساعدة في القيام بالأعمال.

---

(1) : Ibid, P: 186.

e) **المخطط العملي:**

يجب أن يحوي المخطط العملي كل الأعمال المقررة المرافقة لمسار تحقيق القيادة الإستراتيجية وبرمجة الأعمال التي يجب القيام با عند ظهور أول النتائج، والأهم أيضا هو الاتصال حول النتائج التي تم تحقيقها.

f) **الموازنة والرزنامة:**

فمن الواجب تقييم تكلفة مخطط العمل وبرمجة الأعمال زمنياً.

g) **تقييم النتائج:**

تقييم النتائج الأكثر دقة ومعنى يخص نوعية المساهمات والمشاركات الجماعية في الأعمال التابعة للمشروع (تقديم أهداف عملية وانجازها في الواقع).

6- عوامل نجاح المرافقة بالاتصال الداخلي:[1]

الاتصال الداخلي عملية إدارية يجب علي المؤسسة تحقيقها و إنجاحها، لذلك يجب تحقيق النقاط التالية :

- النمذجة وإقدام الإدارة؛
- تعيين مكلف بالاتصال والذي تكون له بمثابة المهنة؛
- وضع مخطط اتصال مكتوب ومنشور إلى مختلف المتدخلين؛
- تشخيص وضع الاتصال (حالته) وثقافة المؤسسة وآمال العمال؛
- امتلاك وظيفة الاتصال من طرف جل الإطارات كرد فعل وتقنية؛
- تجانس الأعمال المحققة بالنظر إلى ثقافة المؤسسة.

(1) : Ibid, P: 189.

خلاصة الفصــل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الخاص بالقيادة، ظهرت هذه الأخيرة بوجه متعدد المفاهيم، لكن هذه المفاهيم متوافقة فيما بينها وتشكل مختلف أوجه النظر على مسألة واحدة، عبر تفكير يقوم بصياغة الموضوع عبر مراحل، حيث لاحظنا أولا ظهور مفهوم القيادة كتزويج لقيادة النشاطات من طرف المعني (القيادة الداخلية) وتوجيه لهذه القيادة من طرف التنظيم الاجتماعي (القيادة الخارجية).

هذان التوجهان يتحددان في مبدأ "التفسير- أداء" (أي القيادة بهدف خلق القيمة عبر قيادة داخلية على شكل تفسير عملي وقيادة خارجية على شكل تفسير تنظيمي واستراتيجي).

بذلك تم إظهار القيادة كمجموعة من التفسيرات المحلية المتعددة التي تتفاعل فيما بينها لتشكل نظام تفسيري جماعي، ومواضيع التفسير عبارة عن مسارات تهدف لخلق القيمة، بذلك تواجه القيادة التي تم تحديدها صنفين من الصعوبات، الأولى تتمثل في ضمان مستوى من التجانس الاجتماعي للتفسيرات الخاصة بمسار واحد والثانية تتمثل في السعي للحفاظ على مستوى لدقة التفسيرات بالنظر إلى المحتوى الحقيقي لهذه القيمة عند لحظة معينة.

تظهر القيادة بذلك على أنها تسيير جماعي لنظام من التمثيلات «Representations» تهدف لضمان وظائف التنسيق والتوازن.

الفصل الثالث:

متطلبات لوحة القيادة الإستراتيجية

I- لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة: التصنيف و الأشكال

ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقا من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقا من معاينة مجموعة من المعطيات التي تجمع فيها حيث يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة والواقع المترجم عبر المقاييس، كما أنا تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الحقيقة [1] فلوحة القيادة عبارة عن وثيقة معلومات ملخصة تخص وضعية المؤسسة وهي ذات توجه نحو مراقبة التسيير تسمح للمسؤول بتحليل الوضعيات وتوقع الأحداث وكذا القيام بالتصحيح كما أنا وسيلة ذات أبعاد متعددة كونا: [2]

* وسيلة لتقييم الأداءات بالنظر إلى الأهداف؛
* وسيلة تشخيص؛
* وسيلة اتصال وحوار؛
* وسيلة إعلام؛
* وسيلة تحفيز؛
* وسيلة بيداغوجية وتعلّم وتحسين.

تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم و أشكال بيانية و جداول للمقارنة تسمح بإظهار انحرافات وتوضح الأسباب وتلقي الضوء على الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية، يتم ذلك عبر مؤشرات يتم اختيارهـا لغرض ذالك.

تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي في المؤسسة كونا متواجدة في كـل المسـتويات التنظيمية حيث تسمح للمسؤول بتلقي النتائج في شكل مؤشرات تسمح له بالقيادة.

إن تنامي أهمية المعلومة أظهر مدى واجب الاعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة واستغلال الأصول غير الملموسة و التي تؤثر على نجاح الاستثمار في الأصول المادية و ذلـك يعود إلى :

([1]) : CEDIP, « un tableau de bord pour qui et comment », http://3ct.com/ridf/cedip/ production, 2003, p : 1

([2]): LEROY M., op-cit, p :42

([3]) : BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., « les ratios, élaborer et utiliser son tableau de bord », éditions Foucher, paris, 1993, p : 132

* الانتقال من منظور تسييري يركز على الإنتاج إلى منظور تسييري يركز على الزبون؛

* الانتقال من تصور للأداء موجه نحو الماضي والاستعمال الأمثل للطاقات الإنتاجية إلى تصور للأداء موجه نحو المستقبل؛

* الانتقال من تصور وظيفي للنشاطات إلى تصور تشغيلي بالمسارات و العمليات.

I-1 أصناف لوحات القيادة : [1]

إن انتقال لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تساعد في اتخاذ القرار وتوفر كافة المعلومات الضرورية بشكل يسمح بتصحيح و ضبط القرارات المتخذة، جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناءا على الأبعاد التي أصبحت تتشكل منها، لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أصناف من لوحات القيادة و التي تعبر عن تطور الدور الذي أصبحت تلعبه في نظام قيادة المؤسسة.

1- لوحة القيادة الكلاسيكية (لوحة القيادة المالية) :

تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، و تشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية و اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة التجارية والسياسية و المالية.

و عليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة و أخرى، و يخضع تقديم المؤشرات للنظام المحاسبي السائد، و تسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح و منه إلى المستويات العليا بشكل أسرع و أكثر تجانس، و هذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع و الأنشطة.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة و الهيكلة المالية و المردودية المالية لرؤوس الأموال، و التي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل و المردودية الكلية و شروط الاستغلال.

---

(1): (بتصرف): سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 186.

I-2 لوحة القيادة الإستراتيجية :

يؤكد الكتاب في إسهاماتم على العلاقة بين الأهداف النابعة من الإستراتيجية، القيادة ومتابعة ميادين النشاط الاستراتيجي عبر لوحة القيادة، مما يستدعي التوجه نحو منظور أكثر شمولية وأكثر اهتماما بالإستراتيجية من خلال لوحات القيادة الإستراتيجية.

تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة بالحصول على مزايا تنافسية جيدة و تكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيآت، كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنا نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية محددة و هي تحقيق أهداف خاصة بطرق معينة.

" لوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإسـتراتيجية واتخاذ توجهات خاصة بذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بدف السـماح للمسيرين، أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتا وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها ".

كما أن لوحة القيادة الإستراتيجية تصب في نفس منحى خصائص لوحة القيادة للتسيير إلا أنه:

* لا يجب على المؤشرات المستعملة أن تكون عبارة عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية، بل يجب أن تكون عبارة عن مؤشرات خاصة (Spécifiques).
* تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، المهلة و سلسلة القيمة ("بذلك يتم التأكيد على فكرة أن الوظيفة يمكنها خلق القيمة [...] أي المساهمة في بناء تفوق تنافسي" [(1)]).
* كون أن الإستراتيجية لا يجب أن تكون جامدة، تصبح الديناميكية (Réactivité) خاصية أساسية يجب أن تتصف با لوحة القيادة الإستراتيجية، وذلك عبر سرعة الإنجاز والاستشارة.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية تتمثل في :

- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة (تمكن المسؤول من قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة)؛

([1]) : Ibid, p :133

([2]) : IRIBARNE P., op-cit, p :17

- عملية تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة؛
- تعمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي (إن مختلف لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين و عدم التمفصل، هذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال و التنسيق بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة.

و عليه فان الهدف من التعايش بين المؤشرات الكمية و النوعية و المالية في لوحة قيادة واحدة يتجلى في النقاط التالية :

* تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من أداء نظام لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة؛
* تنمية وضيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
* تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

1- منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية :

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية حسب الخطوات التالية :

- توضيح الأهداف الاستراتيجية للمشرف على القيادة في شكل نتائج آنية و نتائج مؤجلة، و تظهر أهداف النتائج الآنية في شكل اقتصاد في الأعباء أو زيادة في الإيرادات، بينما أهداف النتائج المؤجلة فتظهر في شكل استثمارات للاقتصاد في الأعباء أو في التنمية و التطوير؛
- ترجمة هذه الأهداف الاستراتيجية في شكل مؤشرات، و تحديد قياسها بشكل كمي أو نوعي، و تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف لغرض تجسيد الاستراتيجية المعتمدة؛
- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي و التسيير العملي و الني يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، كما يمكن إضافة مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن نطاق المسؤولية، مصدرها وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية والتي لها تأثير على الوحدة محل الاهتمام؛
- اختيار توقيت تحليل المؤشرات حيث لا يعني ذالك متابعة المؤشرات بنفس التواتر، بل أخذا بعين الاعتبار لمهلة الضبط و التعديل قبل نهاية فترة تطبيق الاستراتيجية، و عليه فان توقيت فترة القيادة

يتراوح بين الأسبوع و الثلاثي، و الأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية و الثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

و الخلاصة أن اعتماد هذه المراحل الأربعة لا يعني الوصول إلى لوحة قياد جامدة، إذا يظهر من الضروري تعديل و تصحيح و إكمال و تبسيط للمحتوى كلما كان ذلك ضروريا من خلال ظهور :

* أهداف إستراتيجية جديدة تم تحديدها؛
* صعوبة تشغيل جديدة تعيق عمل المؤسسة؛
* مؤشرات تتطلب وقت طويل لقياسها وتحليلها.

2- البعد التنظيمي للوحة القيادة الاستراتيجية:

تسمح لوحة القيادة الاستراتيجية بمتابعة التطبيق الفعلي للاستراتيجية وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، وتعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية وسيلة من وسائل الإدارة (management)

بحيث تختلف في بناءها عن لوحة القيادة الكلاسيكية، هذه الأخيرة لا تسمح بإعطاء صورة جيدة عن الوضعية التنافسية للمؤسسة ولا مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة وفق النظرة الإستراتيجية حيث تقوم لوحة القيادة على مجموعة مفاهيم تتمثل في العناصر التالية:

- إن الغاية من وجود مؤسسة هي زيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح يمشي في نفس الاتجاه بمعدل أسرع، و ذلك لاستفادته من أثر الحجم، أثر التجربة التي تتمتع با المؤسسة في التعامل مع السوق، على العكس فان البحث عن تعظيم الربح في الأجل القصير يساهم في زيادة حدة المنافسة ومنه تقليص مستويات الربح المستقبلية؛
- يظهر تطور الحصة السوقية كنتيجة لنوعية التنظيم السائد، بمعنى القدرة على إرضاء حاجات الزبائن أفضل من المنافسين؛
- تظهر مستويات بشكل أكبر من التدفقات الإنتاجية والمالية وبشكل متواصل وسريع؛
- يعتبر الربح مفهوم شامل وهو نتيجة لاحترام كل الأطراف (acteurs) للمعايير أو القيم الاستراتيجية والتي هو مسؤول عنها؛
- تعتبر المؤسسة الموردين والزبائن كشركاء تتقاسم معهم المصالح المشتركة واستغلال عوامل القوة التي تجمعهم ويظهر مفهوم اللامركزية في هذا النوع من التنظيم ليس من زاويته الاقتصادية و إنما كمعيار يحترم وعلى أساسه تحدد مساهمة كل طرف في الربح الكلي؛

وتستعمل هذه النظرة الجديدة للمؤسسة في تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية و التي تسمح بمايلي:

a) تساهم لوحة القيادة الاستراتيجية في تسيير القيم الاستراتيجية للمؤسسة والتي تتشكل من مجموع المعايير والضوابط (normes) و التي تحترم من قبل التنظيم القائم، وذلك لإرضاء اهتمامات الزبائن، وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.

وتمر عملية تحديد القيم الاستراتيجية بالمراحل التالية:

* تتطلب المرحلة الأولى تحديد اهتمامات و رغبات الزبائن، فعلى سبيل المثال بعض فئات الزبائن تكون حساسة لقيم التحكم في تواريخ التسليم، معرفة أنواع السلع الموجودة في مخازن المورد، معرفة الأسعار في فترة إعداد الطلبية؛

* تتطلب المرحلة الثانية تحديد القيم الاستراتيجية السائدة في المؤسسة و التي يجب احترامها لغرض إشباع رغبات الزبائن؛

* تتطلب المرحلة الثالثة تحديد القيم التي يجب أن تحترم في كل وحدة تنظيمية ذات طابع تشغيلي داخل المؤسسة، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الغاية من القيم الاستراتيجية الأولية ليس الطابع التصحيحي و إنما التسييري، هذا يعني تمكين كل طرف داخل المؤسسة من تسيير أدائه الاستراتيجي؛

b) تساهم لوحة القيادة الاستراتيجية في التسيير النوعي للمؤسسة، حيث يسـمح اختيـار النمـوذج التنظيمي تحديد قدرة المؤسسة للاستجابة لرغبات الزبائن أحسن من المنافسين، حيـث كلمـا كانـت الاستراتيجية طموحة، كلما استدعت تغييرات تنظيمية هامة.

3- لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة كنموذج للوحة القيادة الإستراتيجية:

انطلاقا من هذه المتطلبات سيتم التطرق إلى لوحة القيادة الإستراتيجية عبر نموذج لها، يتمثل في لوحـة القيادة الإستراتيجية المتوازنة لـ R.Kaplan و D.Norton التي ظهرت عام 1992 والتي تبنتـها عـدّة مؤسسات وتنظيمات حيث تتسم بميزات هامة تتمثل في كونها: (1)

* مرتبطة بالإستراتيجية اعتبارا أن القياسات مستقاة مباشرة من عوامل النجاح الجوهرية التي تتحكم في الإستراتيجية؛
* متوازنة انطلاق لأنها توزع القياسات على محاور عدّة في المؤسسة؛
* قائمة على مبدأ السببية في ارتباط القياسات فيما بينها، مشكلة بذلك نظام؛

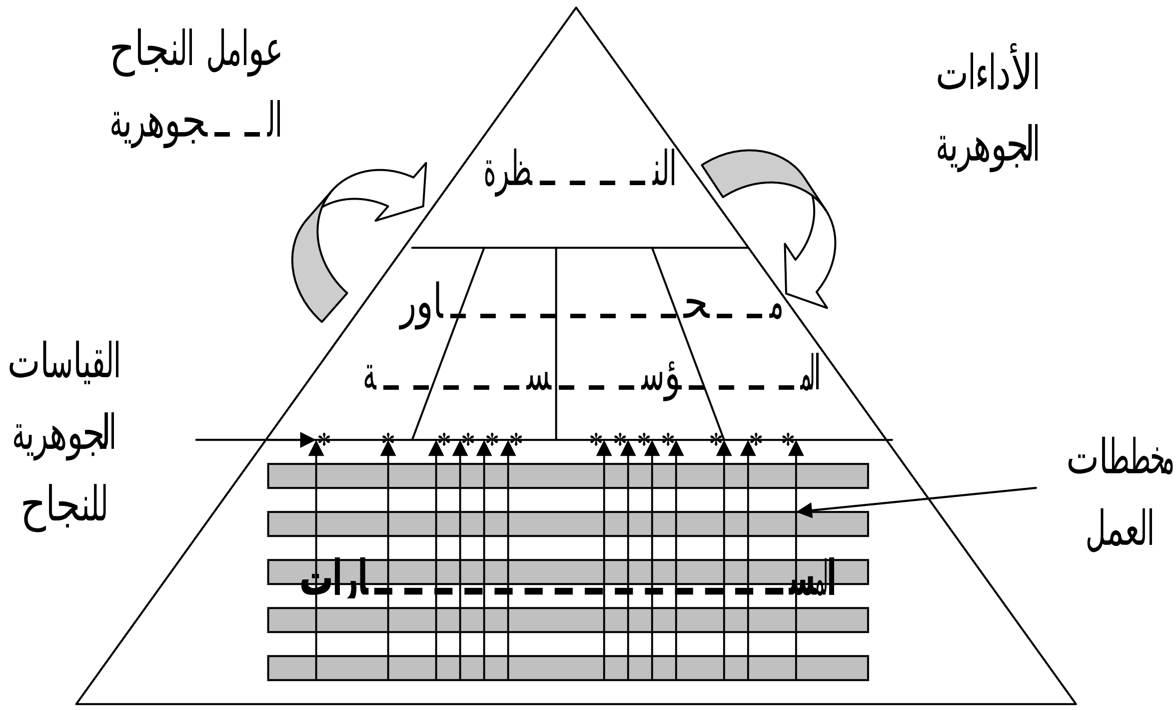
(1): IRIBARNE P., op-cit, p: 17

إضافة إلى ذلك تدف لوحات القيادة الإستراتيجية المتوازنة إلى:

* نشر الإستراتيجية والاتصال حولها؛
* التركيز على الوصول إلى الأداءات الجوهرية؛
* اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي يجب إنجازها.

إضافة إلى ذلك يسمح إشراكها مع نمط الإدارة بالمسارات، بقيادة النشاطات في ظل ارتباط مباشر مـع التوجهات العامة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 36 ***لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة و الإدارة بالمسارات***



المصدر : IRIBARNE P., « Les tableaux de bord de la performance », éditions DUNOD, paris 2003, p :17

قبل الانطلاق في وصف الأداة المعنية سنقوم بتقديم النمـوذج الأعلـى (Le Méta Modèle) الذي يظهر لنا أن لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة قد تم إعدادها أخذا بعين الاعتبار لبعدين أساسيين وهما: [1]

([1]) : WEGMANN G., « le tableau de bord stratégique, analyse de deux modèles », http://panoramix.univ-paris1.fr, 2000, p: 3

* الأول يتمثل في سلسلة القيمة التي تتركب من عناصر تتلخص في عوامل النجاح الجوهرية (المؤشرات الإستراتيجية) والتي تتركب وفق منطق محدد، حيث يمكن اعتبارها كمرآة لخصوصيات المؤسسة وهيكلها وكذا أفرادها؛

*أما الثاني فيتمثل في البعد الاستراتيجي ذو القاعدة المتركبة من نظرة المسؤولين والإدارة العامة.

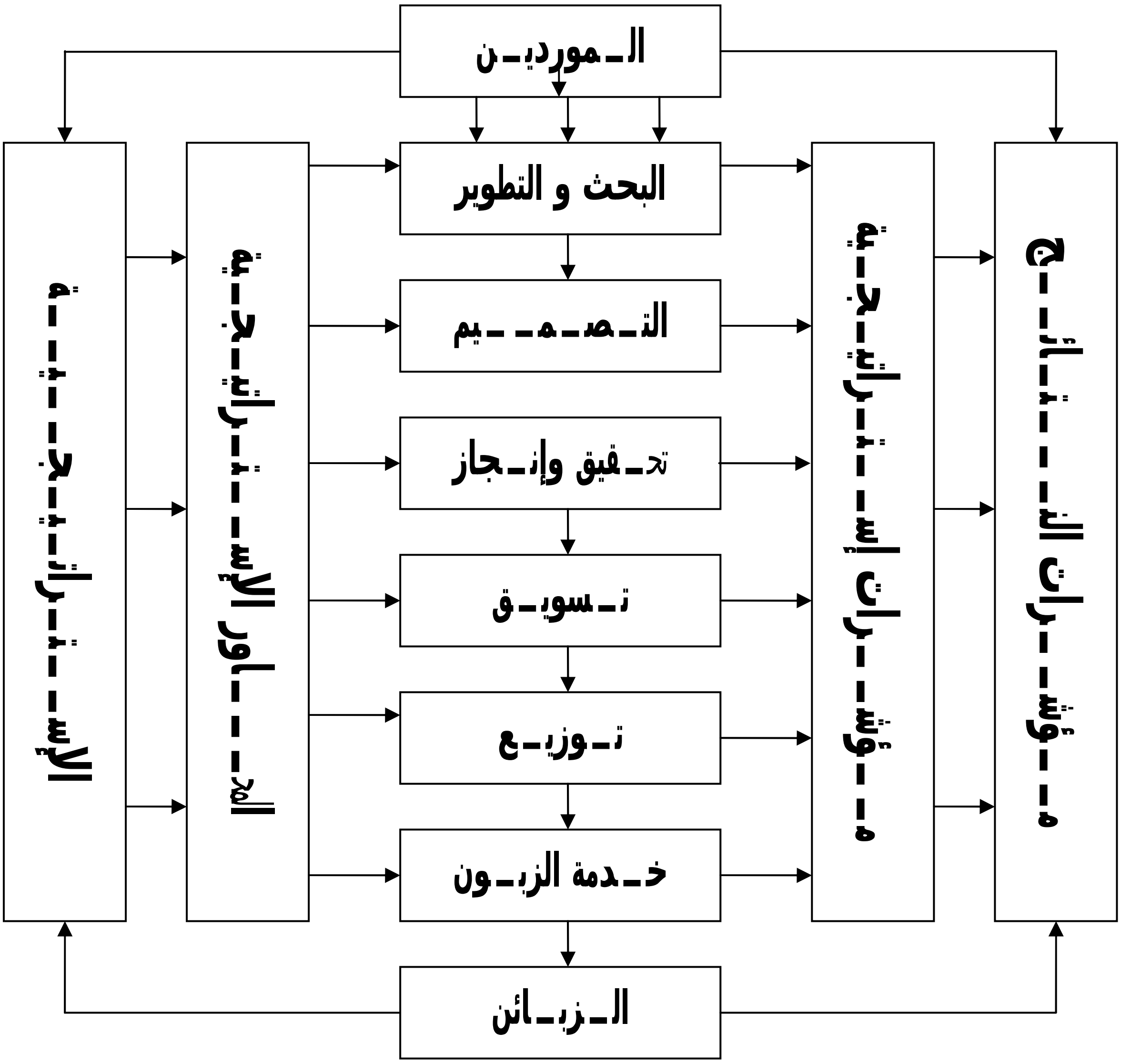
تقــوم هــذه المقاربــة النابعــة عــن هــذان البعــدين وعلــى أعمــال D-H. DRURY و C-S. MEWATERS الذين قدما نموذج أعلى (Méta-Modèle) من خلال مختلف النطاقات الـتي سمحت بنشر التفكير حول مراقبة التسيير في سنوات الثمانينات (80) ، أخذا بعين الاعتبار نقائص نظام مراقبة التسيير الموجه نحو الداخل في محيط أكثر تنافسا.

توجه التفكير بعدها إلى تطوير أنظمة مراقبة وقيادة مرتبطة بالإستراتيجية والتركيز حـول سلسـلة القيمة دون التغاضي عن منطق التكاليف غير المباشرة، كما استوجب اعتبار طبيعة وديناميكية المؤسسـة وكذا التنسيق الداخلي والاندماج مع المحيط.

يوضح المخطط الموالي نموذج لـ النظام الأعلى (Méta-Systéme) كما قدمه الكاتبان الذين سـبق ذكر هما:

الشكل رقم 37

*** النموذج الأعلى للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة ***



المصدر: WEGMANN G., " Le tableau de bore stratégique Analyse comparative de deux modèle", http://panoramix.univ-paris1.fr , 2000, page 4.

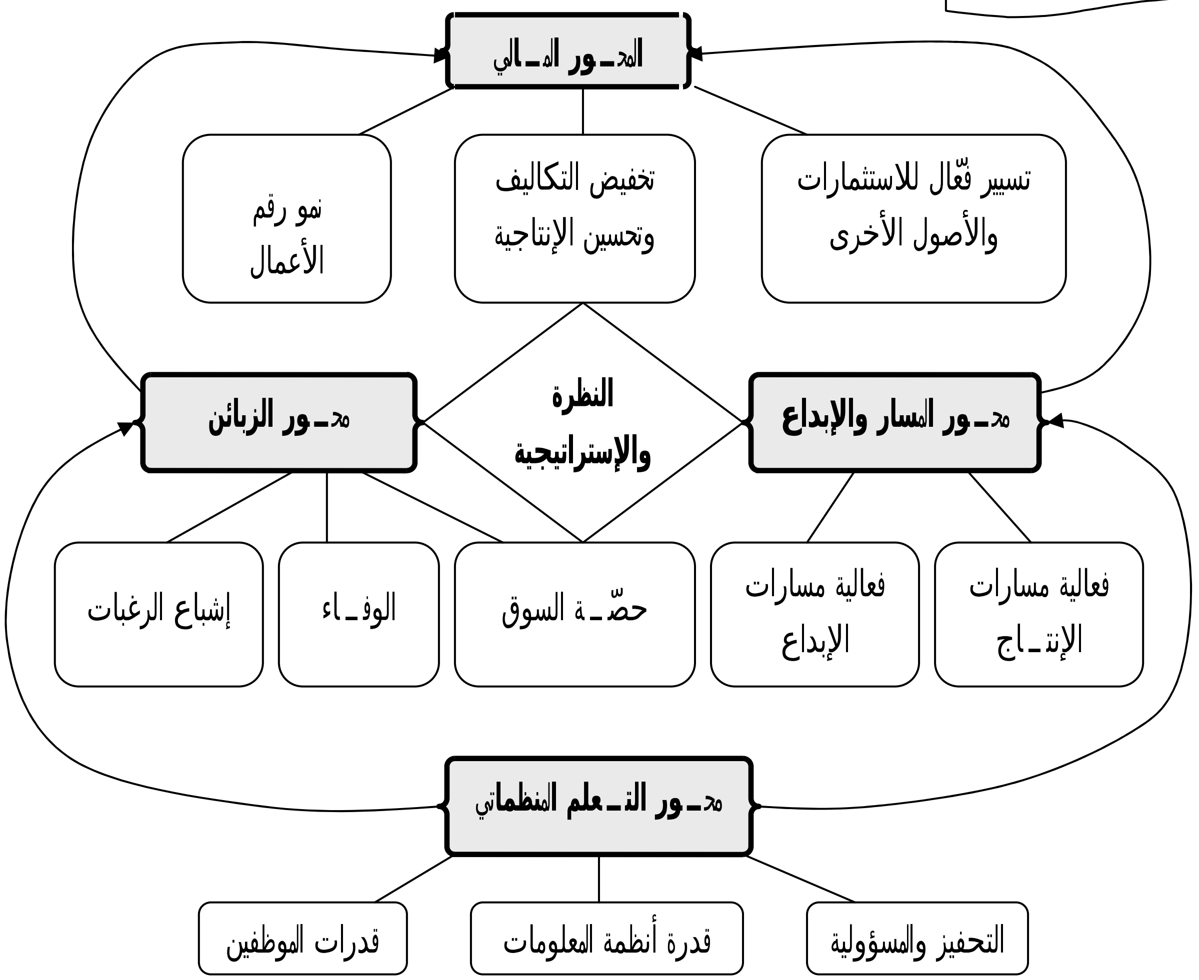
لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة على ضوء هذا النموذج تتكون من مؤشرات تم تجميعها في أربع محاور إستراتيجية مرتبطة فيما بينها بروابط سببية تأخذ المسار التالي:

- في الأول ينطلق المسار من مؤشرات متواجدة في محور التعلّم التنظيمي؛
- ثم يتوجه المسار بعد ذلك نحو مؤشرات متواجدة في محور المسار الداخلي والإبداع؛
- يتوجه بعد ذلك إلى تلك المتواجدة في المحور الإستراتيجي الزبائن؛
- إلى أن يصل في الأخير إلى المؤشرات المتواجدة في المحور المالي.

بينما الشكل الجنيس (générique) للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة الملخصة لنمـوذج R.kaplan و D.norton يظهر كما يلي :

***** المخطط الجنيس للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة *****

الشكل رقم 38



المصدر : Ibid, p6

النموذج الأعلى للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة يبين التفاعلات و العلاقات و التسلسل بين مختلف الأجزاء المتدخلة في المحيط و المؤسسة و تفاعلها مع أنظمة المتابعة من خلال المؤشّرات التي تم اعتمادها تبعا للإستراتيجية و المحاور التي تفصّلها و التي تتجلى في الأهداف التي تيكل كل محور كما هو موضّح في المخطط الجنيس للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة الذي تم عرضه.

و يظهر الشكل أن النظرة و الاستراتيجية هي في لب نموذج .Norton D و.Kaplan R و الذي يعطي التوجه لمختلف المحاور التي تشكل لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة في عناصر كل محور و ذلك بدف التجانس و التوجه الواحد.

4- الطريقة البنّاءة لتصميم وتحقيق لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة:

العديد من المسؤولين الناجحين يرون أن سرّ تحقيق النتائج الكبيرة يكمن في التجانس (cohésion) والتوجه الواحد (Convergence)، أما السؤال الذي يطرح نفسه، يدور حول الطريقة التي سيسمح بها هذان المفهومان بتحقيق الأداءات الجيّدة، في هذا السياق حصر R.Kaplan و D.Norton مبادئ [1] تتسم بها المؤسسات الموجهة نحو الإستراتيجية، توضح الأربعة الأولى وسيلة وإطار ومسارات مرافقة لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة في المؤسسة، وتسلط الأخيرة الضوء على واجب التقبّل والإقدام للإستراتيجية من طرف الأعوان.

a) المبدأ الأول: ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم عملية:

لا يمكن تطبيق الإستراتيجية إن لم نتمكن من وصفها، فالواقع في العديد من الأحيان يظهر أنه لا يوجد هناك شيء معترف به لوصف الإستراتيجية، لذا، وانطلاقا من هذا الواقع قدّم الكاتبان .R Kaplan و .Norton D إطار عام يهدف إلى وصف وتطبيق الإستراتيجية والذي تم تسميته "بالخريطة الإستراتيجية"، الذي هو عبارة عن هيكل منطقي مفصّل يمثل قاعدة لبناء لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة الذي يعدّ في حد ذاته حجر الزاوية لبناء نظام القيادة الإستراتيجية الذي وصفناه آنفا.

فقياس العلاقات السببية في الخرائط الإستراتيجية تظهر كيف تتحول الأصول غير العينية إلى نتائج (عينية، مالية) كما أن استعمال مؤشرات غير مالية يسمح بوصف مسار خلق القيمة يمكن على إثرها للمؤسسة أن تنشأ نقطة مرجعية مشتركة يمكن فهم الإستراتيجية على إثرها من طرف الجميع.

([1]) : KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p : 11

b) المبدأ الثاني: وضع المؤسسة في توافق مع الإستراتيجية:

يعتبر التآزر (Synergie) الهدف الأسمى لتصميم المؤسسة، فكيف يكون أداءها يتعـدى أداء مجموع أجزاء المؤسسة التي لكل واحدة منها إستراتيجيتها الخاصة يجب على هذه الأخيرة أن تكـون مندمجة ومتجانسة فيما بينها، معا يستدعي من المؤسسة تحديد الروابط التي ستؤدي إلى هذا التـآزر رغم أن ذلك سهل القول وصعب التطبيق بسبب التخصص في الوظائف الذي يدعم الانعزال مصعبا بذلك العملية الاتصالية والتنسيق، هذا ما يشترط من المؤسسي تخطي الهياكل الهرميـة الرسميـة إلى أولويات ومفاهيم إستراتيجية متجانسة يمكن أن تستعمل من طرف مختلف الوحدات المنتشرة وذلك عبر الأهداف التي يتم ترتيبها بالتوافق في لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة.

c) المبدأ الثالث: العمل على أن تكون الإستراتيجية مهمة الجميع:

لا يمكن للرئيس أو الفريق الإداري في المؤسسة تطبيق الإستراتيجية لوحدهم، فهم بحاجة إلى المساهمة الفعلية لكل عون في المؤسسة، حيث يجب عليهم أن يفهموا أن الإستراتيجية توجه نشاطاتهم وأعمالهم اليومية بشكل يساهم في نجاح هذه الإستراتيجية، والأمر هنا لا يتعلق بإدارة (مناجمنـت) عمودي آتي من الأعلى ولكن عبارة عن اتصال عمودي، حيث استعملت لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة من طرف بعض المسؤولين لهذا الغرض، سعيا لشرح وتكوين كل أطراف المؤسسة حـول الاستراتيجية. وذلك بدف جعل الاستراتيجية مهمة الجميع، يفهمها الجميع ويحفَزون لتطبيقيها.

d) المبدأ الرابع: تحويل الاستراتيجية إلى مسار مستمر:

يتم بناء مسار الإدارة في معظم المؤسسات حول الموازنة والمخطط وتعدّ الاجتماعات الشهرية للتسيير حول مقارنة الأداء والمخطط وتحليل الانحرافات.

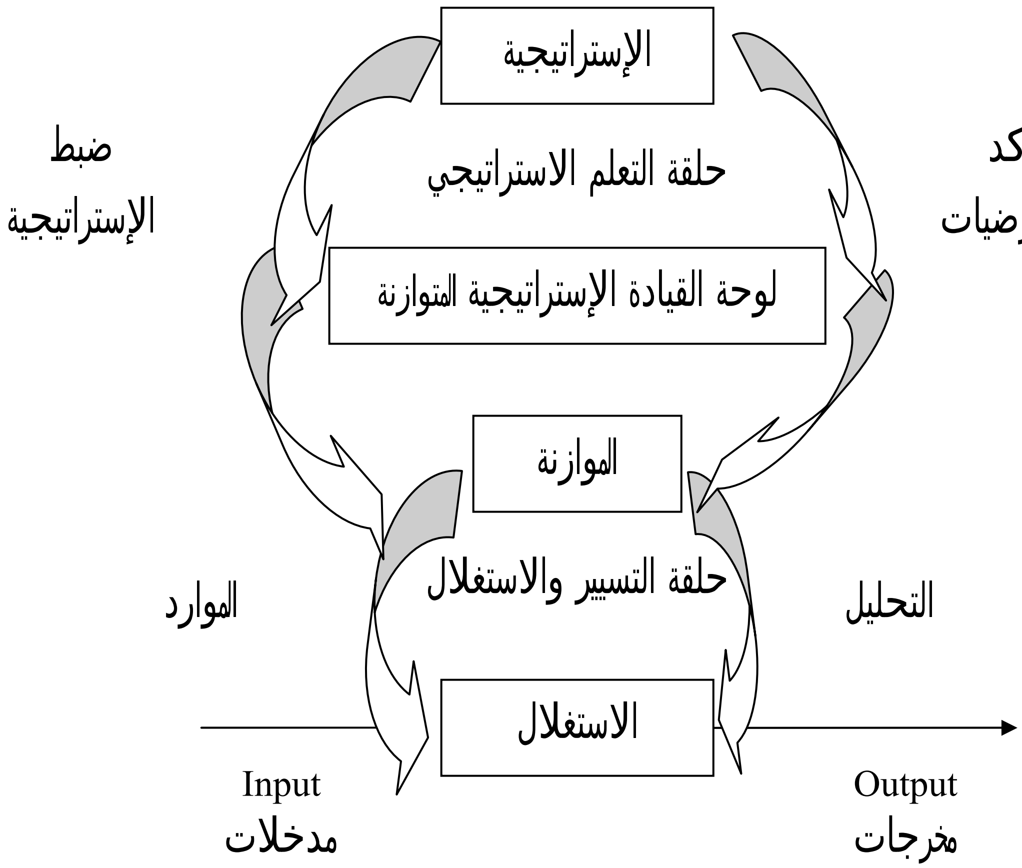
هذا لا يمثل عيبا لكون التسيير التكتيكي واجب، لكـن لا يجـب الاسـتغراب مـن كـون أن الاستراتيجيات غير مطبقة في أرض الواقع بسبب عدم إعطائها المكانة الحقيقية التي تعود لها، لكن و خلافا لهذه المؤسسات، تمتلك المؤسسات الموجهة استراتيجيا مقاربة مغايرة لذلك، انطلاقا من تبنيها لمسار يهدف إلى تسيير الاستراتيجية، تم تسميته "بالمسار المزدوج الحلقة" [1]، تدمج الأولى التسـيير التكتيكي وأما الأخرى فتهتم بتسيير الاستراتيجية من خلال مسار مستمر، تشمل فيه لوحات القيادة

([1]) : Ibid., p : 16

الاستراتيجية المتوازنة على فرضيات حول الاستراتيجية مع تمكين توضيح العلاقات السـببية لهـذه الفرضيات.

*****الإستراتيجية مسار مستمر *****

الشكل رقم 39



المصدر: KAPLAN R., NORTON D. "Comment utiliser le tableau de bord prospectif ", Editions organisation, paris, 2001, p: 298.

يوضّح هذا الشكل التمفصل في مسار الإستراتيجية المستمر و موقع لوحة القيادة الإستراتيجية في هذا المسار، و دورها الاتصالي و التواصلي بين حلقة التعلّم الاستراتيجي من المستوى الأعلى و حلقة التسيير و الاستغلال العملي عبر خاصية إنزال الإستراتيجية إلى المستويات السفلى.

e) المبدأ الخامس: حشد التغيير عن طريق ريادة المسؤولين:

تتطلب الاستراتيجية التغيير في أغلب مستويات التنظيم في المؤسسة، كما تستدعي العمل ضمن فرق بهدف التنسيق حول هذه التغييرات، وتحقيق الاستراتيجية فيها يتطلب التركيز والاهتمـام المسـتمر

حول المشاريع والأداءات الخاصة، كما أن عدم إعطاء الدفع اللازم للتغيير لن يمكـن مـن تحقيـق الاستراتيجية وبذلك تضييع فرص تحقيق أداءات مستقبلية هامة.

النجاح في تحقيق برنامج نظام لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة يبدأ بالاعتراف أن ذلك ليس عبارة عن مشروع بناء آلية قياس بل آلية للتغيير وذلك بحشد الجميع حول خلق ديناميكية دفـع للمسـار التغييري ومتابعته بهدف الوصول إلى نموذج جديد للإدارة (المناجمنت) الموجه نحو الاستراتيجية، يقوم على إثرها بترسيم القيم الثقافية والهياكل الجديدة.

انطلاقا من هذه المبادئ نستخلص أن طرق تصميم وتحقيق لوحات القيادة الاسـتراتيجية المتوازنـة تندمج ضمن مسار تحديدي مرسّم، تنطلق من إستراتيجية محددة مسبقا، حيث يستوجب تصـميم وتحقيق هذه الوسيلة السعي إلى توجيه كل المؤسسة مع الاستراتيجية.

في هذا السياق طرح الكاتبان R.Kaplan و D.Norton إشكالية إمكانيـة بنـاء لوحـة القيـادة الاستراتيجية المتوازنة والإستراتيجية في نفس الوقت، عند مراحل التصميم ونشر الاستراتيجية.

I-2 لوحة القيـادة الإسـتراتيجية المتوازنـة بـين الاسـتراتيجيات الإداريـة والاستراتيجيات الجديدة (Emergentes):

1- لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة في خدمة الاستراتيجية:

"لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة عبارة عن أداة تسمح بتحقيق الاستراتيجية وليس بإعدادها" (1)

إلا أن الكاتبان R.Kaplan و D.Norton يقرّان مساهمة لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة في إمكانيـة مساعدة المسيرين والتعبير عن الاستراتيجية بأحسن هيكلة، حيث يضعان هذه الأداة في أسـفل مسـار تصميم الاستراتيجية عند مراحل التحقيق، انطلاقا من أن شروط نجاح المؤسسة يكمن في قدرتنا علـى إنجاز الاستراتيجية وحتى أن هذا الإنجاز أهم من الاستراتيجية في حدّ ذاتنا، لذا فـإن لوحـة القيـادة الاستراتيجية المتوازنة تأتي للتوجيه نحو الاستراتيجية عن طريق التجانس والوجهة الواحدة للموارد كـل الاستراتيجية (Convergence des ressources).

تصميم الاستراتيجية هو قبل كل شيء مهمة المسيرين، بعدها يجب نشرها علـى كـل المسـتويات في المؤسسة، وتحقيق الاستراتيجية يتمثل في مسار رسمي، حيث نقترب فيه من الوصـف الـذي يعطيـه

---

(1) : CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., « le tableau de bord stratégique entre conception et action », http://afc-cca.com/docs-congres, 2003, p : 7

MINTZBERG للتخطيط الاستراتيجي: " ... عبارة عن إجراء رسمي يهدف لتوليد نتيجة مفصلة على شكل نظام مدمج للقرارات" (1) ، والأمر هنا يتعلق بتفكيك مختلف مراحل المسار الاستراتيجي إلى سلسلة من المراحل الفرعية، نفس الشيء بالنسبة للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة التي تسعى إلى تفكيك المسار الاستراتيجي عبر فصل مرحلة التصميم من التحقيق للإستراتيجية، لذا تظهر لنا الاستراتيجية على أنا مسار إرادي، ولا تترك بذلك فضاءات لفكرة التجديد (Emergence)، لكن يجب على هذه الأداة تحديد ودعم الاستراتيجيات الجديدة (Emergentes) عبر حلقة التعلم، من خلال الاجتماعات الإدارية للتفكير حول الفرضيات الاستراتيجية وتقبل تغييرها، وهذا هو السياق الذي يقوم فيه الكاتبان بتقديم الاستراتيجية كمسار مستمر، مع اعتبارها مرحلة ضمن مسار أكبر يبدأ بمهمة المؤسسة (ما نحن موجودون له)، ثمّ عبر شرح القيم الجوهرية (ما نحن نعتقد به)، مرورا بالنظرة (ما نريد أن نكون عليه)، وصولا للإستراتيجية (مخططنا للقيام بالأعمال)، وهنا تسمح لوحة القيادة الاستراتيجية بتطبيقها وتحقيقها.

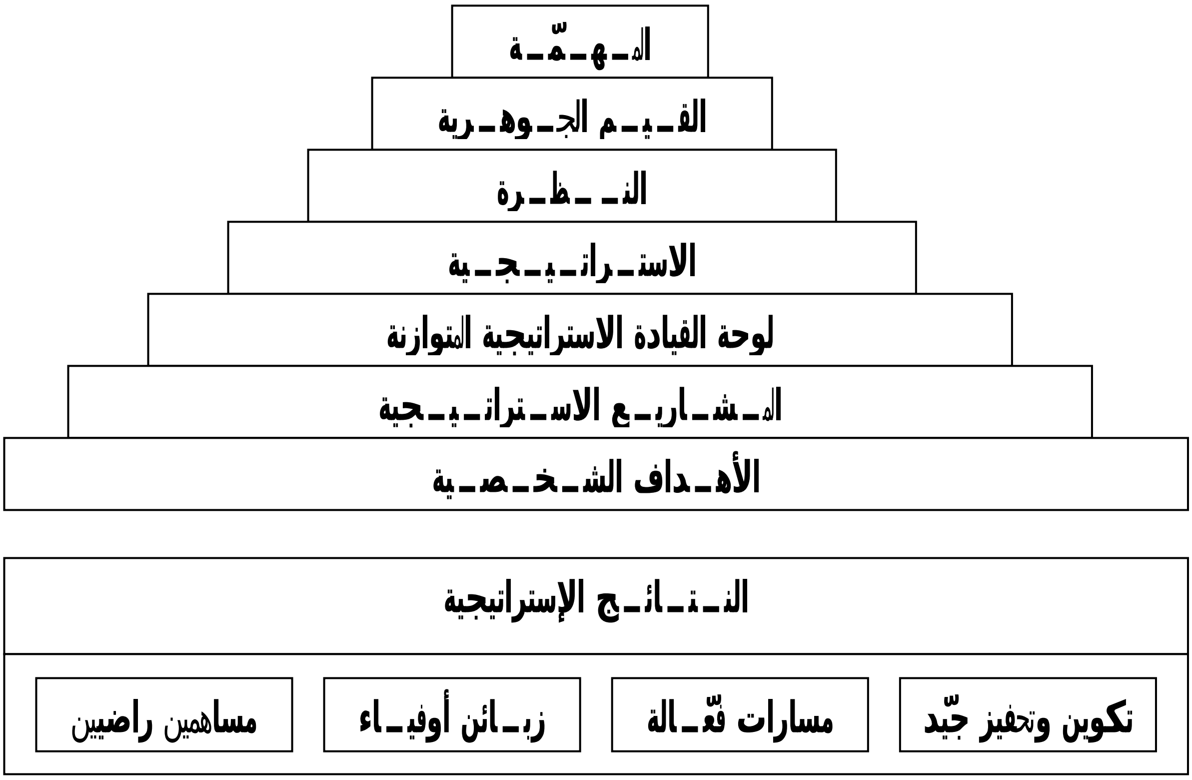
مسار تكوين الإستراتيجية يظهر مفهومين أساسيين وهما النظرة والإستراتيجية والتي تدور حولها المحاور الأربعة المهيكلة للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة.

مثلما تم الإشارة إليه سابقا في المخطط الذي يظهر الإستراتيجية كمسار مستمر، يبين الشكل الموالي أن الإستراتيجية في حدّ ذاتا جزء و مرحلة من مسار أشمل و أوسع ينطلق من المهمّة التي تعتبر فلسفة و سرّ وجود المؤسسة، مرورا بالقيم الجوهرية التي تضبط التعاملات و التفاعلات وصولا إلى النظرة التي تقوم عليها عملية طرح الإستراتيجية إلى أرض الواقع عبر المشاريع، لذا فالإستراتيجية مرحلة من مسار مستمر.

(1) : Ibid, p: 4

الشكل رقم 40

***** الإستراتيجية مرحلة في مسار مستمر*****



المصدر: KAPLAN R., NORTON D., Op-cit, p: 298.

2- لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة كإطار لإعداد الإستراتيجية:

يمكن للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة أن تتدخل في أعلى مسار تحقيق الاستراتيجية والمساهمة في ظهور نظرة جماعية ضمن الفريق الإداري.

فهذه الأداة يمكنها أن تتدخل عند تصميم الاستراتيجية وليس فقط عند مرحلة التحقيق، وهذا رغم أن الكاتبان R.Kaplan و D.Norton يؤكدان أن "لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة عبارة عن أداة لتطبيق الاستراتيجية" [(1)]، مع الاعتراف أن بعض الفرق الإدارية لديها فكرة مختلفة عند إعطائها للإستراتيجية، تتدخل على إثرها لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة لتوضيح وجعل الإجماع حول مفهوم الاستراتيجية وكيفية تحقيقها، ويذهب الكاتبان إلى أبعد من ذلك من خلال إمكانية الاستفادة من مرحلة إعداد هذه الأداة لخلق الاستراتيجية في نفس الوقت رغم أن هذه الفكرة صعبة التحقيق.

([1]): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 403

الأمر يدفع هنا إلى القول أن الفائدة من هذه الأداة تكمن في مسار بناء معنى والتغيير الـذي يحدثـه في المؤسسة، كما تكمن أيضا الفائدة في المفهوم الأدائي للقيادة عبر هذه الآلية التي تلغي ظاهرة الانعزال في المسارات التي تخص التصميم والتحقيق للإستراتيجية ودمج هاتين المرحلتين في مسار واحد للتعلم.

3- نشر لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة بين التوجيه والبناء المشترك:

a) لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة وتحقيق الاستراتيجية:

نشر لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تعني الأداة في شكلها التقني (ترجمة المؤشرات الاسـتراتيجية إلى مؤشرات عملية).

فكرة النشر هذه تحمل في طياتا فكرة واجب التقبل والإقدام للأعوان اتجاه التوجهات الاستراتيجية التي يتم ترجمتها في الأبعاد الأربعة ضمن القياسات والغايات المرتبطة بـا، حيـث يسـتطرد R.Kaplan و D.Norton في هذا الصدد بأن "على برنامج الاتصال أن يحقق فهم الاستراتيجية في كل المؤسسة عبر دعم الإقدام بدف دعم الاستراتيجية" [1].

يوضح أيضا الكاتبان أن من طبيعة لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة أن تظهر كيف يساهم الأعوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لهذا فإنه على الأداة أن تنتج عن نظرة عامة مشتركة وتستدعي مرافقتـها بإستراتيجية اتصالية، هنا تظهر أهمية إقامة اتجاه تكون فيه الأهـداف الاسـتراتيجية وتحديـد معـايير ومؤشرات الأداء نتيجة لإدارة (مناجمنت) بالمشاركة، أي عبر مسار جماعي لفهم الاستراتيجية بشـكل متأصل في المؤسسة، أخذا بعين الاعتبار لمبدأ التفاعل بين الأعوان.

هذه هي الطريقة التي يمكن تفادي با المعارضات والمقاومة التي قد تواجه التغيير والتي تتولد عن إعـادة تحديد تفاصيل توزيع الموارد والسلطات التي ترافق دائما تحقيق لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة.

b) القراءة الجديدة لنموذج لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:

الفائدة التي يتم جنيها من لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تتوقف على التوافق بين ما يسمح به نظـام القياسات الخاص بالأداء والتوجيهات الاستراتيجية المعلنة، لكن بعض الكتاب يهتمون بطبيعـة مسـار التصميم والتحقيق لهذه الأداة أكثر من أي وجه آخر.

---
(1) : Ibid : p: 234

هنا يرى Mooraj و AL [1] أن كل توجه يهدف لإقامة نظام لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة يهـتم بمرحلتين تتمثلان في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومرحلة نشر الاستراتيجية، والمسار يهدف في نهايتـه إلى الوصول لمرحة يستطيع فيها الأشخاص خلق لوحات قيادة شخصية خاصة بهم. وذلك دليل علـى " أن المؤسسة وصلت إلى إقامة آليات أكثر وضوح لتحقيق وتوافق الأهداف الشخصـية مـع أهـداف الوحدة" [2].

وتأتي هذه الآليات ضمن منطق تنازلي يستدعي تكييف أهداف الأفراد مع أهداف المستوى الأعلى منـه مباشرة، لكن ذلك يطرح إشكالية تفكيك وقابلية تجميع (Additivité) المؤشرات وكذا تقبل وإقـدام الأعوان على قياساتهم كون أن العديد من الأمثلة تظهر أن القياسات تتبع التقسـيم الهرمـي الـوظيفي التقليدي، وفي هذا النسق يرى Mendoza و Zritieu [3] : " أن وجود مؤشرات خاصة بكل ميـدان للمسؤولية يدعم ظواهر الانعزال" ، إلى جانب ذلك يجب الإقرار أن التجارب أظهرت صعوبة إيجاد حل تحليلي لإشكالية التسلسل بين المؤشرات، حيث يستطرد P.Lorino ويظهر أنه " عندما يكون الهـدف المعني معقد غير مهيكل جيدا، إضافة إلى تأثره بمحيط غير مؤكد الأحداث تكـون الهيكلـة السـببية مستحيلة التحقيق".

إلى جانب ذلك هناك تساؤل آخر يخص إقدام وتقبل الأشخاص للتسلسلات بين القياسات مثلما هـي محددة في الخرائط الاستراتيجية، التي تتطلب مشاركة مسبقة لتحديدها، اعتبـارا أنهـا فرصـة لحصـر التعارضات التي يمكن مواجهتها عند مراحل النشر والاستغلال للأداة وكذا حصر التفاعلات المحددة من طرف هذه الأداة وهياكل اتخاذ القرارات وهياكل الموازنات، مما قد يساهم في وضع سلاسل سببية أكثر دقة اعتبارا للحقيقة التنظيمية.

كل هذه الملاحظات يمكن أن تدفع إلى استخلاص دروس بهدف البحث والاستشارة في ميدان القيـادة الإستراتيجية.

([1]) : CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., op-cit, p: 8
([2]) : KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 264
([3]) : CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., op-cit, p: 9

c) من مشروع المحظ إلى مشروع المؤسسة:

" الملاحظ أن الأدب التسييري لم يسهم كثيرا في الطرق التي يجب إتباعها لإعداد لوحـة القيـادة الاستراتيجية المتوازنة" [1]، أما القليل الموجود فقد اهتم كثيرا بالأهداف المنشودة من ورائها، لكنـها لم تتطرق كثيرا إلى المسارات التي يجب حشدها للوصول إلى ذلك.

انطلاقا من تجربة ABB [2] لإدخال لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تم استخلاص طريقة تتمثـل في (06) خطوات أساسية يجب إتباعها لذلك و المتمثلة في:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- اختيار الأولويات الاستراتيجية؛
- التفاوض حول السلاسل السببية للأداءات بالنظر إلى الأهداف المختارة؛
- بناء خريطة إستراتيجية اتفاقية؛
- تحديد واختيار المؤشرات الاستراتيجية؛
- تحديد الغايات من كل مؤشر.

لكن الملاحظ أن هذا التسلسل لا يتوافق مع ذلك الـذي تم تقديمـه مـن طـرف R.Kaplan وD.Norton الذي يقدم مرحلة إعداد الخريطة الاستراتيجية على مرحلة تحديد المؤشـرات (السلاسـل السببية) ، كما أنهما يعتبران اختيار سلاسل الأداء نتيجة خاصة عن مسار لاتخاذ القرار منه عن إجـراء لخيار تشاوري.

أما الاتفاق فيهدف إلى إيجاد معنى مشترك يضمن أن الخريطة التي يتم اختيارها في النهاية تكـون محـل إجماع أعضاء الفريق المكلف بالتفكير الاستراتيجي والوصول إلى فهم الاستراتيجية من طرف الجميع.

4- الخريطة الإستراتيجية والشجرة الاستراتيجية:

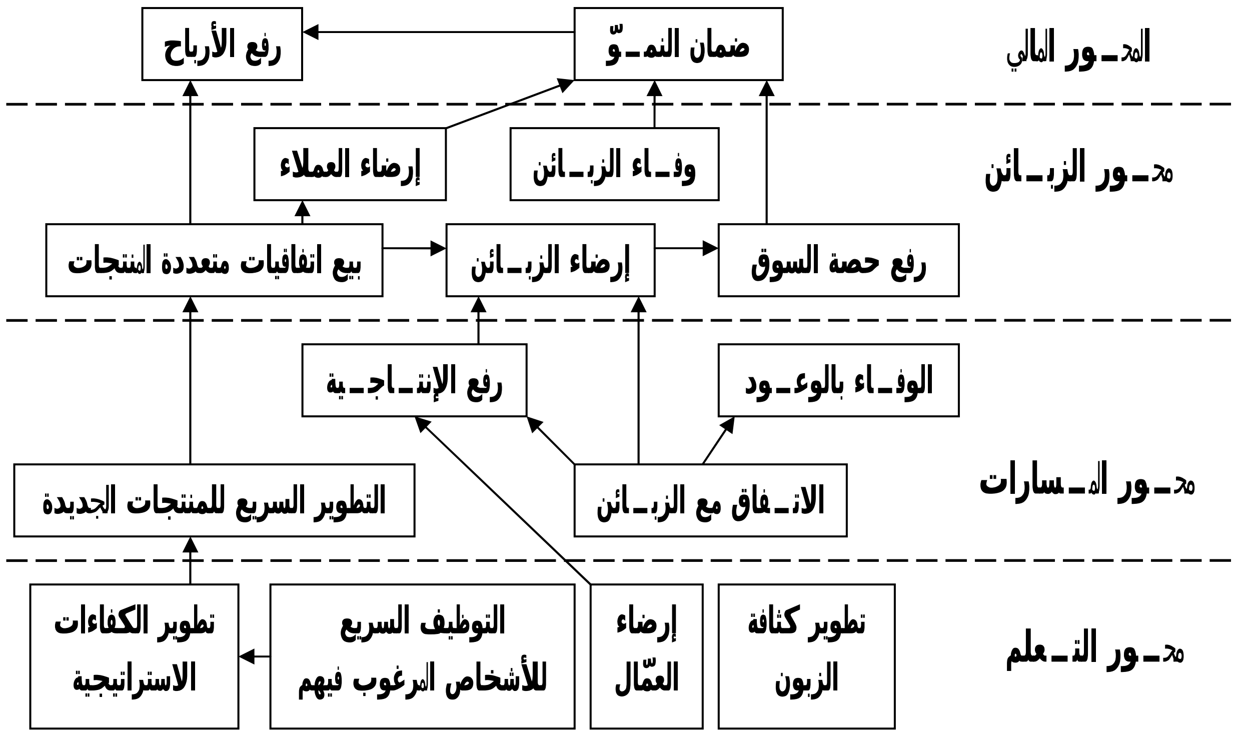
الخريطة الإستراتيجية للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تقوم بتوضيح الفرضيات الاستراتيجية، ويكون كل مؤشر فيها مندمج في سلسلة من العلاقات السببية التي تربط النتائج المرغوبة من الاستراتيجية بالعناصر التي تؤدي إلى النتائج، فالخريطة الاستراتيجية تظهر مسار تحويل الأصول غير العينية إلى نتـائج عينية على المحور المالي أو على محور الزبائن، والأهم من ذلك فإنها تعطي للمسؤولين إطار لوصف وتسيير

([1]): Ibid, p: 10
([2]): Ibid, p: 11

الإستراتيجية، ضمن اقتصاديات المعرفة، وفيما يلي مخطط يوضح خريطة إستراتيجية للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:

*****الخريطة الإستراتيجية*****

الشكل رقم 41



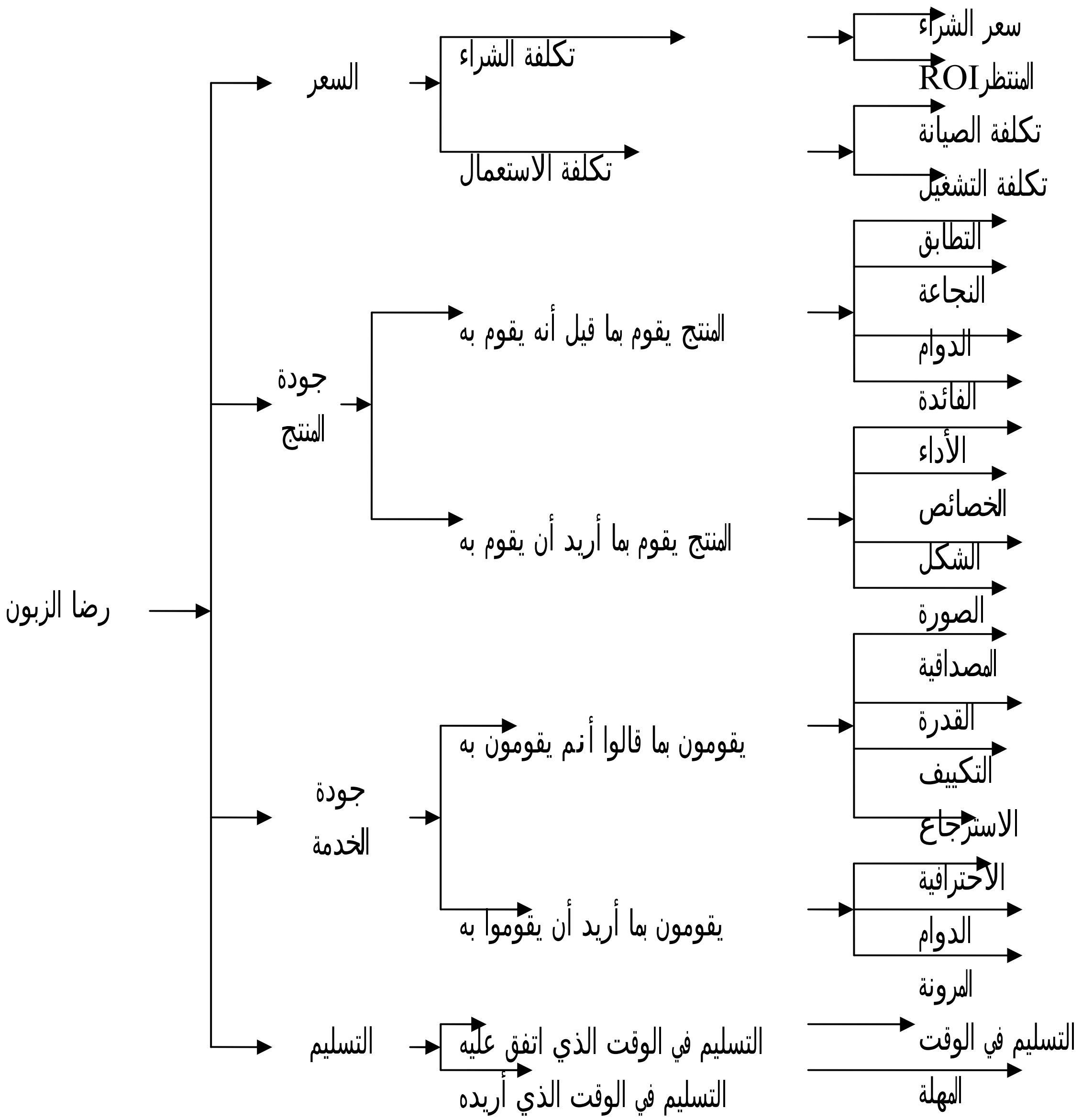
المصدر: IRIBARNE P., Op-cit, P:105.

هذه المرحلة تهدف إلى جمع القياسات الجوهرية للنجاح وكذا تحديد العلاقات السببية التي ترتبط بها فيما بينها بشكل ينتج نظام للقياس وذلك عبر التعبير عن الفرضيات الاستراتيجية كونها شرط مبدئي لبناء لوحة القيادة.

أما الشجرة الإستراتيجية فتهدف إلى إظهار كيفية ارتباط كل عناصر الاستراتيجية فيما بينها وكيفية التأثير المتبادل فيها وكيف تساهم الأهداف الفرعية في الأهداف العامة للمؤسسة، والشكل الموالي يخص خاصية رضا الزبون:

الشكل رقم 42

*****الشجرة الإستراتيجية لخاصية رضا الزبون*****



المصدر: Kaplan R., Norton D., op-cit, P: 244.

5- لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة الفردية:

يتم إنشاء لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة الفردية ضمن مسار يخص ثلاثــة (03) مســتويات، الأول يقوم بتوضيح أهداف ومؤشرات المؤسسة والثاني يتم فيه ترجمة أهداف المؤسسة إلى أهداف خاصة مــن

طرف الوحدات، أما الثالث والأخير فيسمح للأفراد والفرق بتحديد أهدافهم الأدائية والإجراءات الـتي سيقومون بها لغرض تحديد مؤشرات الأداء الشخصي للأهداف الشخصية، إضافة إلى النتائج التي يـتم السعي للوصول إليها والتي تتوافق مع تحقيق الأهداف العليا للوحدة والمؤسسة.

يمكن حصر بعض القيود التي تتحكم في إعداد لوحات القيادة الاستراتيجية المتوازنة الفرديـة والـتي تم استخلاصها من طرف الكاتبان R.Kaplan وD.Norton [1] من خلال الاستشهاد بمثال لقسـم مـن مؤسسة Mobil والتي تدور حول:

- يجب أن تحتوي لوحة القيادة على هدف ومؤشر على الأقل في كل محور من المحاور الأربعة؛
- يجب أن تأتي لوحة القيادة هذه في سياق دعم لوحة القيادة العليا للمسؤول؛
- يجب على لوحة القيادة هذه أن تحتوي على خليط من المؤشرات المتابعة وتلك المؤشرات المهتمـة بالمستقبل؛
- كل مسؤول أعلى يجب عليه أن يكون له هدف ومؤشر يخص المتابعة، الاستشارة وتصوير واقـع العمل؛
- يجب على لوحة القيادة هذه أن تدمج هدف ومقياس خاص بجزء آخر من النشاط؛
- كل تغيير يجب أن يتم الموافقة عليه من طرف المسؤول والعامل المعني في آن واحد.

نتطلع من خلال هذا الفصل إلى إعطاء عناصر التحليل والعمل من خـلال السـعي إلى الوصـول إلى الانسجام في هدفين أساسيين للقيادة، ضمن آلية تتمثل في لوحة القيادة الاستراتيجية، ويتمثـل هـذين الهدفين في:

- قياس الأداءات والأداء العام؛
- القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.

الأداء العام في القيادة يتمثل في وضع في متناول المؤسسة مقياس أو عدة مقـاييس تلخيصـية تسـمح بالوصف البعدي (Posteriori) لحالة المؤسسة، مع العلم أن الدراسات المعاصرة أظهرت أن الأداء العام لا يمكن حصره في الأداءات المالية للمؤسسة (نظرة قاصرة للمؤسسة) ولا مطابقتها بالأداءات الجزئيـة والوسيطة (غياب النظرة التلخيصية).

([1]): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 266

في هذا الإطار يرى R.Kaplan وH.TOHMSON [1] أن معايير الأداء المالي ليست دقيقة لوحدها، كي تستجيب للمهام الموكلة للقيادة، لذا فإنما يرون أن القوة التي اكتسبتها المعايير المالية في القرن العشرين ضـــمن أنظمـــة مراقبـــة التســـيير أثـــرت بشـــكل ســـلبي علـــى مصـــداقية المســـيرين (Leur Crédibilité) في القيام بمهامهم.

هذه الأنظمة الموجهة كليا لإعداد التكاليف والمخزونات واختتام القيم وتقييم عودة (عائد) الاسـتثمار (ROI)، تجاهلت الأهداف الأصلية من تقييم الأداءات والمساهمة في القيادة واتخاذ القرار، هذا ما دفع إلى التفكير حول إمكانية بناء أنظمة قيادة ومتابعة يمكنها تلبية الحاجة لهذا المسعى، لذا فإن دراسـتنا هـذه تتموقع في مقاربة مدمجة وموجهة نحو أهداف القيادة وليس ضمن إطار فكري وظيفي.

II- **لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة، نظام للقياسات.**

1-II **أنظمة القياس الجديدة:**

لقد اضمحلت تدريجيا مزايا التخطيط الموازني المحظ شيئا فشيئا، انجر عنها آثار غير مرغوبة، لا تطـاق، حيث تزايدت الأخطار وازداد عدم التأكد، وفي سعي المسؤولين للوصول إلى الدقـة تم التوجـه نحـو مساحات عدم التأكد بإلغاء الفرضيات والتخلي عن البدائل، ووصل الأمر إلى تخفيض الغايات انطلاقـا من التقيد بتحقيق المخطط الموازني بحذافيره، إضافة إلى ذلك أدى التنبؤ ومتابعة المسارات وغير ما كـان منتظرا إلى تضخم في التكاليف، ففي أرض الواقع، أنظمة تحديد الأهـداف ومخططـات العمـل عـبر الموازنات التقديرية اتصفت بـ:

* **لتقصير:** كون أن النشر التنازلي للأهداف عن طريق تحديد المسؤولين لأهداف مرؤوسيهم، مـع العلم أن هؤلاء المسؤولين يتخذون مجال من الضمان في الأهداف يؤدي في الأخـير إلى وضـع ضغط رهيب على أفراد آخر السلسلة؛
* **الانحياز:** فالرئيس يعلم ما يجب تغييره في المؤسسة حيث يقوم بتحديد هدف دقيق للمصالح المعنية ويقوم بإقرار مخطط عملي وتعيين وإيكال المسؤوليات أما المصالح الأخرى فهـي غـير معنيـة (مرتاحة).

في كلتا الحالتين يؤدي ذلك إلى:

- تزايد الرفض عند الأشخاص الذين لم يحققوا أهدافهم؛

[1]: WEGMANN G., op-cit, p: 3

- تزوير القيم المقدمة من طرف الأفراد؛
- رد الفعل المفرط للمسؤولين على تغير نتائج مرؤوسيهم؛
- المقاضاة عبر البحث عن العقاب؛
- الفشل المترتب عن تجاهل الجهود المقدمة من طرف الأفراد.

1- **قيادة نظام القياسات:**

هناك ثلاثة (03) مجموعات من المؤشرات في نظام القياسات والتي تهدف كل واحدة منها إلى اســتغلال معين في المؤسسة حيث نجد:

* **مؤشرات النتائج الجوهرية للمسارات:**

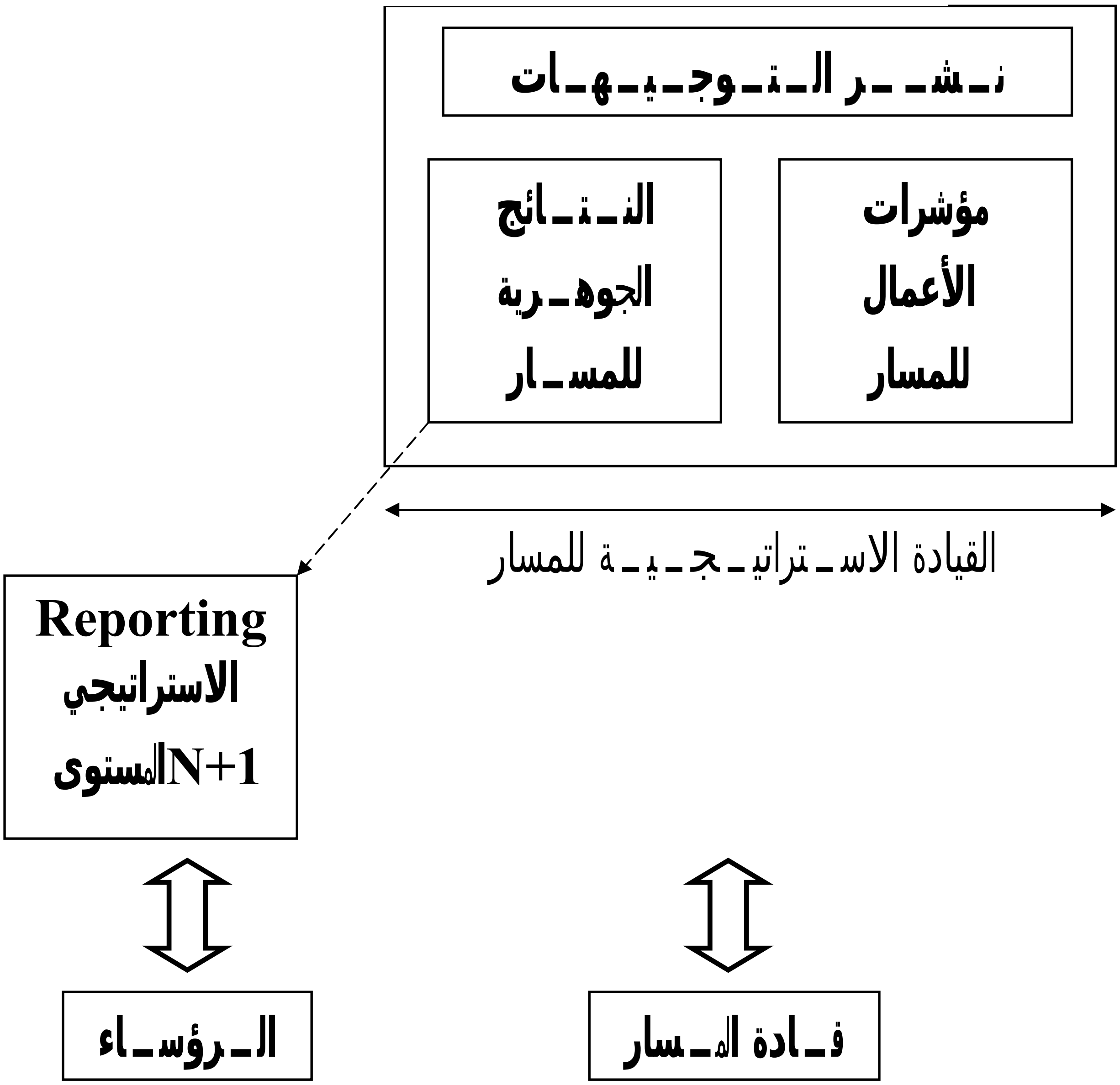
والتي تكون ذات طابع استراتيجي، تهدف للإجابة عن السؤال "ماذا نريد أن نفعل؟" وذلك على مستوى المسارات، أما لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة التابعة لها فتستعمل من طرف المسؤولين على المسارات بهدف قيادة مسعى تحقيق النتائج.

* **مؤشرات الأعمال:**

والتي تكون ذات صبغة استراتيجية، عبر سعيها للإجابة على سؤال "كيف سنقوم بذلك؟"، وذلك على مستوى المسارات، أما لوحة القيادة التابعة لها فإنها تستعمل من طرف المسؤولين على المسار بهدف قيادة تحقيق مخططات العمل والإجابة على التساؤلات الضرفية للرؤساء وتكون مؤشرات الأعمال، عبارة عن مؤشرات اقتراب وفعالية في نفس الوقت حيث تقوم مؤشرات الأعمال بقياس مــن جهــة التقــدم في المخططات العملية (مؤشرات الاقتراب) كما تقيس من جهة أخرى النتائج التي وصلت إليها (مؤشرات الفعالية) أما النتائج الجوهرية للمسارات فهي عبارة عن نتيجة شاملة لمخططات العمــل الــتي تســاهم مباشرة في القياسات الجوهرية على مستوى المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

القيادة الإستراتيجية للمسار

الشكل رقم 43



المصدر: IRIBARNE P., Op-cit, P: 170

يوضّح هذا الشكل تفصيل القيادة الإستراتيجية للمسار و علاقتها بالمتابعة من طرف المسؤولين و قادة المسار، فالتوجيهات التي يتم نشرها تنبع عن الأهداف الإستراتيجية إما بغرض التحقيق أو التصحيح، و القيادة للمسار تتم عبر متابعة الأعمال من خلال مؤشّرات خاصة لذلك تجعل صوب

أهدافها تحقيق نتائج تعتبر أساسية و جوهرية على المسار تحقيقها، هذه المتابعة يمكن أن تكون أرضية لمتابعة أعلى من طرف المستويات العليا عبر ما يسمى بـ Reporting Stratégique.

* مؤشرات البيئة :

تسمح للمسؤول الحصول على معلومات حول بيئة عمله، و تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تسلط هذه المؤشرات الضوء على النشاطات المكمّلة، و يمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، و نطوّر معدّلات الفائدة و ما إلى ذالك.

يمكن القول أن المؤشرات الجيدة يتم بناءها على أساس معطيات يوفرها نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، و البعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل جمع المعلومات من خلال الاستبيانات و عمليات سبر الآراء بشكل دوري، كذلك يجب تفادي المؤشرات التي تجعل عملية القياس تتطلب جهود كبيرة، فالمؤشرات الناجعة هي التي تكون سهلة الاستعمال، لتفادي الغموض و ازدواجية الفهم.

لكن يجب التحلي هنا بالتوصيات التالية:

- العمل على عدم اكتضاض Reporting الاستراتيجي بمعطيات خاصة بالتقدم في مخططات العمل؛
- العمل على عدم اكتضاض القيادة الاستراتيجية بمعطيات المناجمنت اليومي؛
- العمل على أن يكون لدى المكلفين بالمسار نظرة شاملة حول المسارات.

1-II تحديد قياسات النجاح الجوهرية:

بعدما تم تحديد عوامل النجاح الجوهرية في خطوة سابقة، يجب الآن تحديد القياسات الجوهرية التي ستسمح بالتأكد من أن المؤسسة في الاتجاه الصحيح، هذه القياسات ستشكل لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة التي ستمثل مقصورة القيادة بالنسبة للمسيرين، حيث يخضع تحديد هـذه القياسـات إلى (07) مبادئ أساسية: [1]

* المبدأ الأوّل:

إعداد قياسات النجاح الجوهرية انطلاقا من عوامل النجاح الجوهرية، فهي ترجمة مباشرة، كميـة لهـا، ولذلك يجب التموقع في أعلى هرم رهانات المؤسسة، مع تفادي اعتماد مؤشرات ذات المستوى الأدنى أو التي لا تمثل إلا مؤشر بسيط عن النشاط.

([1]): IRIBARNE P., op-cit, p: 64

* المبدأ الثاني:

اعتماد مقاربة نظامية، الشيء الذي يجعل من لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة أبعد من أن تكون مجرد قائمة لقياسات.

هذه الميزة تأتي من عامل تأثير وتأثر المؤشرات فيما بينها بعلاقات سببية وكذا من أن فهم الكل أكبر من فهم مجموع كل جزء، فكيف يمكن تحديد أثر المؤشرات فيما بينها ؟ وكيف يمكن تقدير حدّتا؟، كيف يمكن استباقها؟، الإجابة على هذه الأسئلة تختص با المقاربة النظامية.

* المبدأ الثالث:

يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار لرهانات الإدارة (المناجمنت) فقياسات النجاح الجوهرية تتدخل على عدة مستويات في القيادة وفي إدارة المؤسسات، هذه الأدوار المختلفة التي تتدخل با تستدعي أخذها بعـين الاعتبار لفرز هذه القياسات: [1]

- دور الإدارة (المناجمنت) في الإجماع حول الاستراتيجية:

عملية اختيار قياسات النجاح الجوهرية عبارة عن مسار يشترك فيه أهم المسؤولين في المؤسسة، لذا فهو عامل كبير للتبادل والاتفاق كونه يشترط الإجماع حول النظرة المستقبلية وحول أهم التوجهـات الـتي تسمح الوصول إليها، لذا فلوحة القيادة يمكنها أن تكون عنصر تلاحم واتحاد للفريق الإداري.

- دورها كقياسات إستراتيجية:

كل قياس جوهري عبارة عن ترجمة مباشرة لعامل نجاح جوهري، بذلك فهو يسمح بالتأكد الحقيقي من التقدم في الاتجاه الذي تم اختياره.

- دورها الاتصالي حول الاستراتيجية:

قياسات النجاح الجوهرية تمثل عرض مختصر للخيارات الاستراتيجية والاتصال حولها في المؤسسة يسمح لكل فرد المعرفة الدقيقة للتوجهات المختارة وتقييم إسهامه الشخصي، كما تساهم هذه القياسـات في حصر أولويات المؤسسة.

---

(1) : Ibid, p: 66

- **دورها في ترتيب الأولويات:**

قياسات النجاح الجوهرية التي تم تحديدها تستدعي التحكيم حيث لا يتم اختيار إلا بعض منـها والـتي تكون حرجة لنجاح المؤسسة بأكملها، بعدها يمكن لكل فرد فيها أن يقّيم درجة الأولوية في الأعمـال التي يجب أن يقوم بها في ظل هذه المصلحة المشتركة.

- **دورها في التعلّم:**

بعد إعداد قياسات النجاح الجوهرية يتم تغذيتها بنتائج واقعية، يتم تحليلها بهدف معرفة مـدى صـحة الفرضيات الاستراتيجية التي تم اعتمادها خاصة عند إنشاء الروابط السببية بين المؤشرات، هذه الملاحظة تسمح بتعلّم الترابط بين الأداءات الجوهرية واستنباط المقاربات الأكثر تكيف للمؤسسة ومحيطها.

- **دورها في قيادة الترجمة العملية:**

وذلك انطلاقا من أن اختيار المؤشرات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحويلها إلى أعمـال في المؤسسة.

*** المبدأ الرابع:**

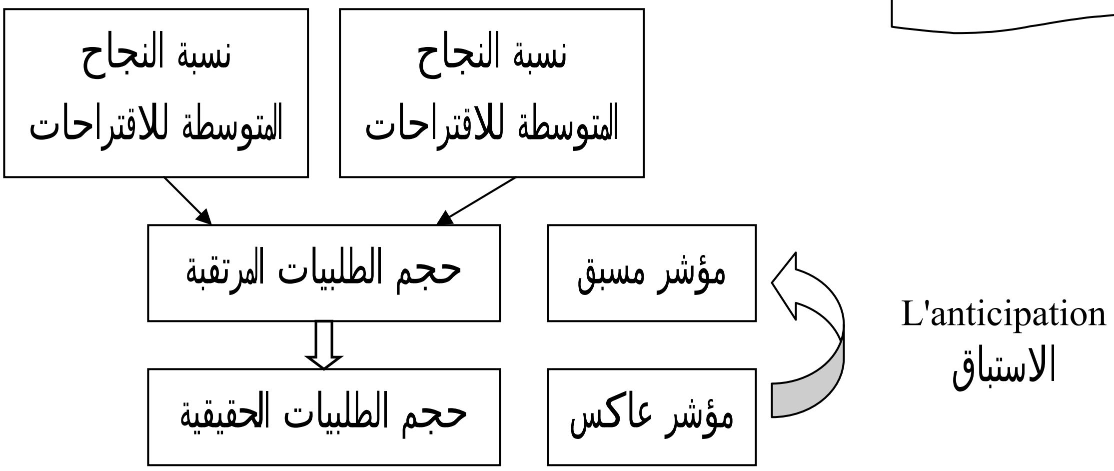
يتمثل في العمل على توازن القياسات بين المحاور العالية والزبائن والمسارات والتعلم، فرهان لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة رهان عام، فهو يخص كل نشاطات المؤسسة ويربط بين كل أوجه الأداء، الماليـة منها والزبائن والمسارات والتعلّم.

*** المبدأ الخامس:**

التوازن بين القياسات من وجهة المؤشرات المسبقة والمؤشرات العاكسة، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار التمييز بين هذين الصنفين من المؤشرات التي تقوم بتقدير الأداء المستقبلي بالنسبة للمؤشرات المسبقة والتي تقيس الأداء الفعلي المحقق بالنسبة للمؤشرات العاكسة وذلك بهدف بناء لوحة قيادة استراتيجية متوازنة تدمج البعد المستقبلي لمعطيات القيادة، ذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 44

*****المؤشرات المسبقة والمؤشرات العاكسة*****



المصدر: Ibid. P: 70.

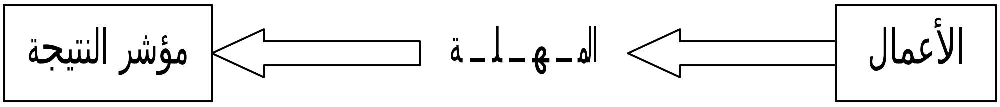
يظهر الشكل السابق تدخل المؤشّرات المسبقة و المؤشّرات العاكسة هذه العلاقة التي تحدث ما يسمى بالاستباق L'anticipation، فحجم الطلبيات المرتقبة مثلا يمكن ترجمتها عبر معايير تمثل مؤشّرات تعّبر عن حالة لم تحدث بعد، أما دراسة حجم الطلبيات التي تم تحقيقها، فيعّبر عنها عبر مؤشّرات تعّبر عن حالة حدثت على أرض الواقع، أما الفكرة فتتمثل فتكمن في التوليف الذكي بين المؤشّرات المسبقة و المؤشّرات العاكسة.

* المبدأ السادس:

التوازن في القياسات بين المؤشرات البطيئة والمؤشرات السريعة، فإحدى خصائص القياسات تتمثـل في مدّة الدورة، فمثلا مهلة تحقيق هدف تحسين الصورة عند الزبائن والقيام بالأعمال، الأزمـة وملاحظـة أثرها في الواقع يكون طويل الأمد، إذا فقياس الصورة عبارة عن مؤشر "بطيء"، عكس ذلك يكون رقم الأعمال حسب الموظف عبارة عن مؤشر "سريع"، فإقالة موظفين يسمح برفع رقم أعمـال البـاقين في حينه، لذا فلوحة القيادة التي تضم خصيصا مؤشرات بطيئة لا تسمح للقائد رؤية أي شيء يتغير، كما لا يمكن للوحة قيادة تضم مؤشرات سريعة خصيصا أن تعطيه رؤية عبر توجه يطمئنـه ولا أي أداء دائـم لدعم قراراته لذا يجب التوازن بين هذين المؤشرين، يهدف احترام مدّة الدورة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 45

*****احترام البعد الزمني لدورية القياسات*****



المصدر: Ibid, P: 71.

* المبدأ السابع:

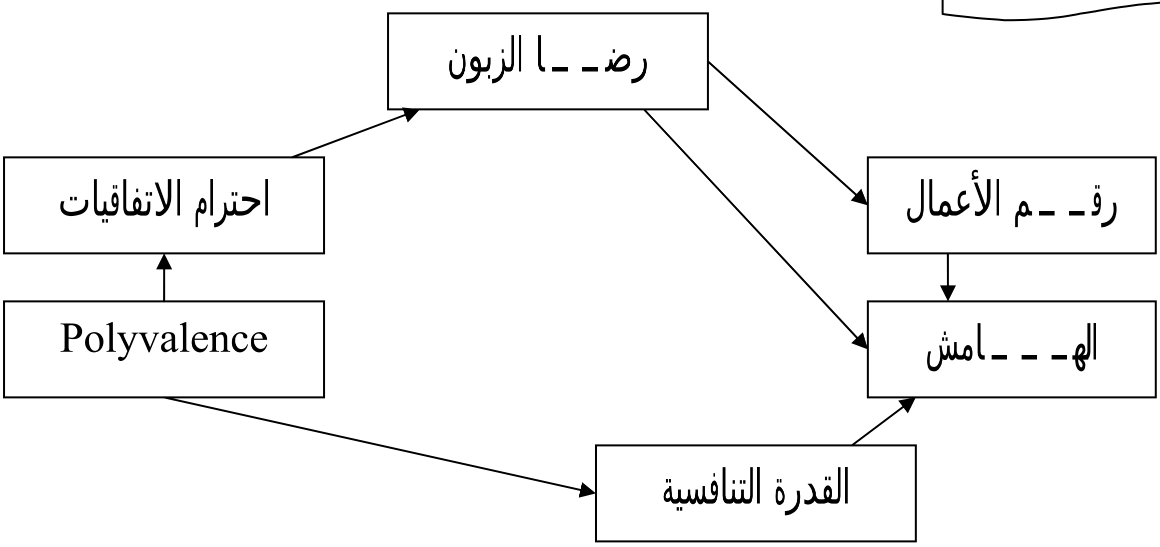
توازن القياسات بين مؤشرات السبب ومؤشرات الأثر، كون أن اختيار المؤشرات يكون أكثر دقة ولـه معنى عند إدماج هذا البعد النظامي في المقاربة.

لنأخذ مثلا قابلية تغيير المناصب للموظفين (Polyvalence) فإن تم اعتبارها بطريقة معزولة، يكون هذا المؤشر قليل الفائدة، لذا، ولغرض إعطائه معنى يجب طرح سؤال "لماذا؟"، فلنقم بإضافة إليه مثلا قيـاس للإنتاجية العامة هذا ما يمكن إعطاءه بعدا آخر أكثر أهمية.

هذه الفكرة السببية يجب تعميمها بدف إعداد لوحة قيادة تعطيها الروابط السببية الدقيقة عقلانية ومعنى أكبر ويصبح نظام القياس هادفا أكثر.

الشكل رقم 46

*****مؤشرات السبب ومؤشرات الأثر في نظام القياسات*****



المصدر: Ibid, P: 72.

1- البحث عن القياسات الجوهرية:

a) القياسات المالية:

- البحث عن القياسات المالية الجديدة:

يتم ذلك عبر اعتماد مقاربة تتم باختيار تلك المؤشرات التي تترجم على أحسن وجه، عوامل النجـاح الجوهرية والتوجهات الاستراتيجية لها، كإستراتيجية النمّو والتنويع، إسـتراتيجية البقـاء وإسـتراتيجية الحصاد ... الخ.

- تحويل القياسات المحاسبية إلى قياسات للقيادة:

مفتاح الوصول إلى قياسات دقيقة وهادفة يتمثل في ترجمة مباشرة لعوامل النجاح الجوهرية أي "كيـف يمكن حساب ماليا والتأكد من أن عامل النجاح الجوهري يحرز على الآثار المرغوبة" .

المؤشرات التي يتم الوصول إليها بذلك توافق الحاجة إلى قياسات بدف القيادة، تسمح بأخذ نظرة مالية عن توجه المؤسسة ويوضح الجدول الموالي عملية تحويل مؤشرات مالية إلى مؤشرات القيادة.

*****تحويل المؤشرات المحاسبية المالية إلى مؤشرات للقيادة*****

الجدول رقم 06

المؤشرات المالية ← مؤشرات القيادة

مؤشرات القيادة	المؤشرات المالية
- نسبة رقم الأعمال الناتج عن المنتجات الجديدة.	- رقم أعمال السنة / السنة - 1.
- نسبة رقم الأعمال المستثمرة في البحث والتطوير.	- ربح السنة / السنة - 1.
- المردودية حسب أجزاء الزبائن.	- نتيجة الاستغلال
- المردودية حسب المنتجات.	- المردودية المالية.
	- قيمة النفقات للسنة / السنة - 1.

المصدر: Ibid, P: 74.

* **بعض القياسات الجوهرية المالية:** (1)

» **المستقبل:**

- رقم الأعمال حسب المنطقة الجغرافية؛
- رقم الأعمال حسب أجزاء الزبائن؛
- رقم الأعمال حسب أجزاء المنـتجات؛
- نسبة رقم الأعمال المستـثمر حسب الميدان المعني (البحث، الشراكة ...الخ).

» **الحاضر:**

- المردودية حسب الأجزاء؛
- التكاليف مقارنة بالمنافسين؛
- قيمة الاقتراحات المقدمة؛
- مؤشرات الخزينة؛
- مؤشرات الإنتاجية (رقم الأعمال حسب الفرد مثلا).

» **الماضي:**

- رقم أعمال السنة / السنة – 1؛
- الربح الصافي؛
- ناتج المردودية المالية؛
- ناتج حساب النتائج؛
- ناتج الميزانية الختامية.

b) **البحث عن المؤشرات الجيّدة الخاصة بالزبائن:**

تكون القياسات الجوهرية هذه مرتبطة بالأعمال الموجهة نحو الزبائن، ومفهوم قياسات النجاح الجوهرية لمحور الزبائن يدور حول السؤال الآتي: "بدف إنجاز أهدافنا، كيف يجـب أن يلاحظنـا الزبـائن؟"، فالقياسات هنا تجد مستويات الأداء التي تعني الزبائن المستهدفة: الرضا، الوفاء ...الخ.

حيث يمر ذلك عبر:

---

(1) : Ibid, p : 75

- مقابلة آراء الزبائن (الرضا) مع ردود أفعالهم (الوفاء)؛
- إقامة عدّة قنوات للاستعلام (Réclamation)، التحقيقات، المعلومات الصاعدة من الموظفين ...الخ)؛
- إعداد مؤشرات مركبة وذلك بدف تخطي قيد محدودية العدد في لوحة القيادة.

*** بعض المؤشرات الجوهرية للزبائن:**

» التعريف بالزبائن:

- الرضا في المنتج / الخدمة؛
- صورة المؤسسة؛
- مستوى العلاقات الملحوظة؛
- العلاقة بين الجودة والسعر الملحوظ؛
- نسبة الاحتياجات.

» ردود أفعال الزبائن:

- دورية الشراء؛
- الوفاء؛
- الحصول على زبائن جدد؛
- الزبائن الذين تحوّلوا للمنافسين؛
- حصّة السوق؛
- المبيعات المزدوجة (بيع عدّة منتجات لزبون واحد)؛
- الدفع في الحين؛
- الدفع فيما بعد.

c) البحث عن المؤشرات الجيّدة الخاصة بالمسارات:

قياسات النجاح الجوهرية لمحور المسارات تخص ميزات المنتج أو الخدمة المقدمة (الجودة، التكلفة، المهلة)، كما تخص أداء المسارات الأساسية أو مسارات الدعم (الإنتاجية ـ مدّة الدورة ...الخ)، وتحديدها يستدعي درجة من التحليل كي تشمل كل العوامل كما تستوجب التلخيص بدف التركيز على الأهم

وكذا التوسع إلى كل ما يحدد الأداء الكلي للمؤسسة (الشراء، نظام المعلومات، المشاريع ...الخ) حيـث يتم ذلك عبر:

- قياس أداء المنتجات والخدمات حسب احتياجات الزبائن؛
- الدمج بين القياسات حول المسارات والقياسات حول المنتجات والخدمات؛
- التحكم في الآثار المدمرة للمؤشرات على المسارات؛
- نشر المؤشرات على المسارات بدقة مع تجنب العدد الكبير، وسطحيتها، وإرضاء الآخرين علـى حساب الأداء ...الخ.

* بعض القياسات الجوهرية للمسارات:

» الإبداع:

- مدّة تطوير المنتجات الجديدة؛
- الزمن عند عتبة التوازن المالي للمنتجات الجديدة؛
- طرح المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين.

» إنتاج المنتجات والخدمات:

- أداء المسارات؛
- أداء المنتج والخدمة؛
- التسليم في الوقت؛
- عودة المنتجات؛
- حوادث الأمان والمحيط؛
- نتائج المراجعات الداخلية؛
- نتائج تحاليل الحظر؛
- أداء المورّدين.

» الحامل بالنسبة للزبون:

- التدخل في الوقت؛
- نسبة التدخل التي لم تنجح من الوهلة الأولى؛
- جودة العلاقة مع الزبون.

» الجوانب الأخرى:

- مدّة الدورة (المهلة الداخلية والخارجية)؛
- ناتج (Ratio) الإنـتاجية للأفراد والآلات؛
- التكلفة الوحدوية للمنـتج أو الخدمة.

d) البحث عن المؤشرات الجّيدة للتعلّم:

من المعلوم أن أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على مدى تحفيز وكفاءة الأفراد الذين يكوّنونا، لكـن قياس هذا الجانب، تمرين في غاية الصعوبة، فالأهداف المرتبطة بالأفراد، مالية كانت أو موجهـة نحـو الزبائن أو المسارات يكون تحقيقها بالغ الأهمية والذي يتم عبر:

- قياس الكفاءة والتحفيز (معادلة $E = MC^2$) أين:

E : عبارة عن فعالية الأفراد؛

M: التحفيز؛

C : الكفاءة.

وحسبها، فإن ضرب التحفيز مع كفاءة تقترب من الصفر تؤدي إلى فعالية شبه معدومة وبشكل آخـر فإن التحفيز دون الكفاءة لا يعني شيء؛

- دمج قياسات الأداء وقياسات ردود الأفعال والتي تتوقف على المناخ السائد في المؤسسة؛
- تفادي التحفّضات (réticences) في قياسات محور التعلّم والت تتمثل خاصة في الوهم المـدى القصير، تقييم أعمال التكوين عوض الكفاءات ...الخ.

* بعض القياسات الجوهرية لمحور التعلّم:

» التعريف بالكفاءات:

- مستوى الوصول إلى الكفاءات؛
- نسبة تغطية الكفاءات الإستراتيجية؛
- مستوى تعدد المهارات؛
- مهلة النموّ حسب مستوى الكفاءات.

» **التعريف بالتحفيز:**

- المشاركة في المشاريع Transverses؛
- الأرباح المقدمة من طرف المشاريع Transverses؛
- العمل مع الأهداف الموجهة في سياق الإستراتيجية؛
- الأجر المتغّير؛

» **التعريف بالوفاء:**

- دوران العملTurn-over؛
- وفاء ذوي القدرات المالية.

» **التعريف بالرضا:**

- مناخ العمل والاعتراف بالنتائج؛
- بساطة إنتاج الأفكار؛
- المشاركة في القرارات والتحفيز في الاقتراحات؛
- الوصول إلى المعلومات.

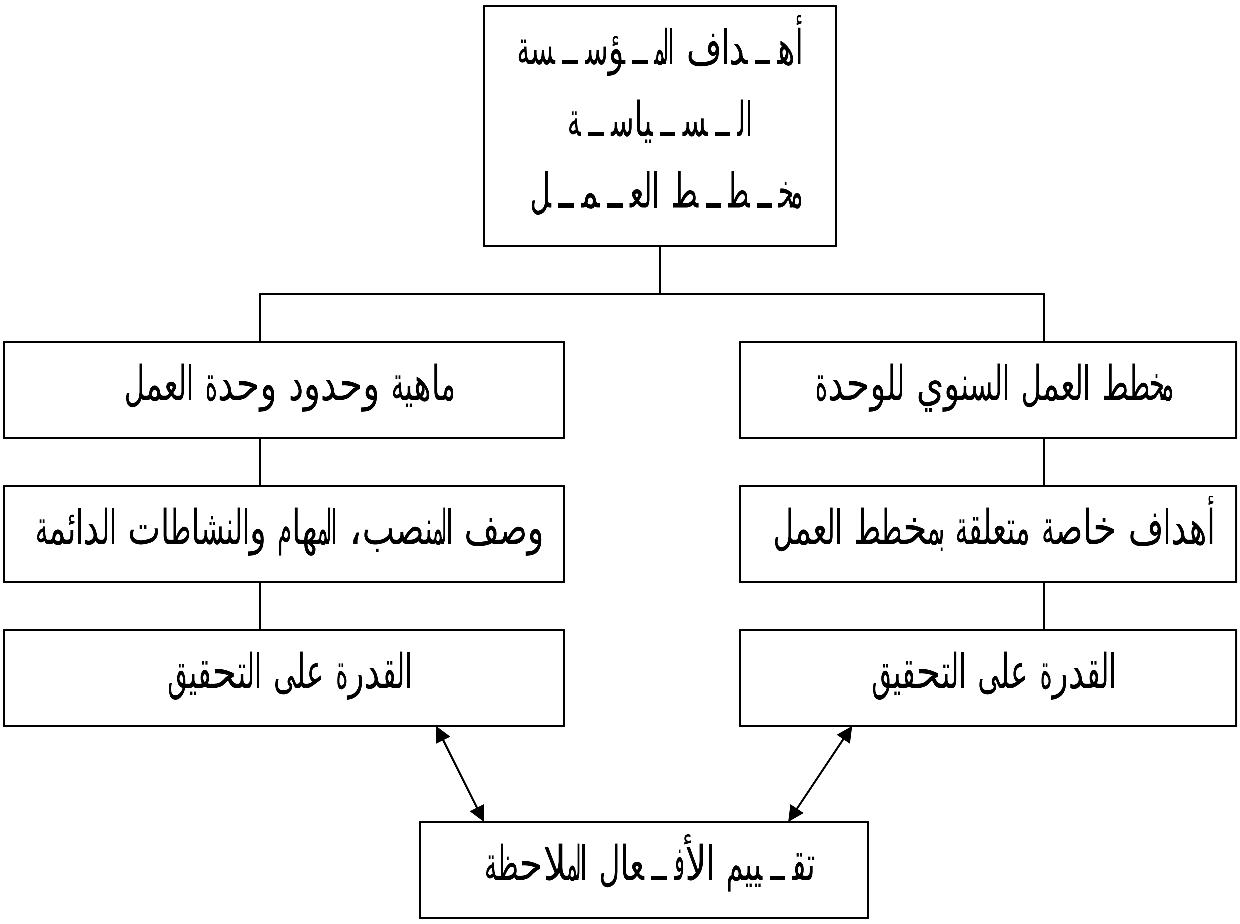
3-II **قياس وتحليل النتائج:**

1- **تقييم الأفعال:**

هناك مستويين للتقييم الخاص بالأفعال يتمثل المستوى الأوّل في تقييم الأفعال الخاصة بالمنصب أما الثاني فيخص التقييم بالأهداف المحددة، حيث يمكن وصف ذلك عبر الشكل الموالي:

الشكل رقم 47

مستويات تقييم الأفعال



المصدر: CASPAR P., MILLET F-G., op-cit, p: 52.

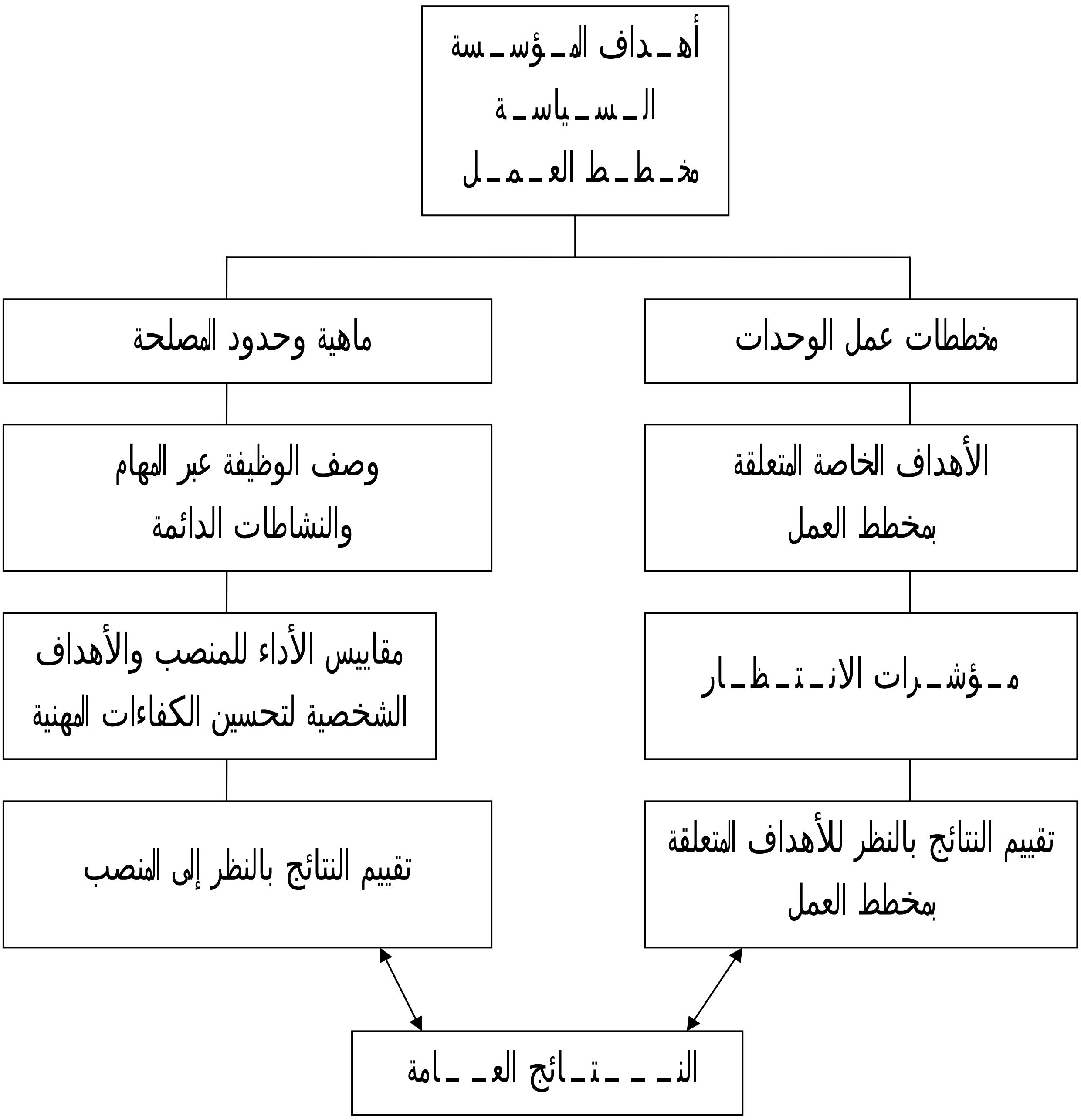
إذا و من خلال الشكل يّتضح لنا أن تقييم الأفعال الملاحظة تخص مسارين، الأول يخص المنصب من خلال مكوناته، مهامه و النشاطات التي يقوم بها أما الثاني فيخصّ الأهداف التي يتم إسنادها لهذا المنصب من خلال التطرق إلى القدرة على تحقيق إما الأعمال الاعتيادية لهذا المنصب أو القدرة على تحقيق الأهداف التي تسند إليه.

2- تقييم النتائج:

مثله مثل موضوع تقييم الأفعال، هناك مستويين لتقييم النتائج، يخص الأول المنصب أما الثاني فـيخص أيضا الأهداف المحددة، كما يمكن توضيح ذلك عبر الشكل الموالي:

الشكل رقم 48

*****مسـتويـات تـقـييم النـتائـج*****



المصدر: IBid, p: 43.

هنا يتم النظر إلى النتائج المحققة من منظور التطلّع إليها من خلال المنصب عـبر مقـاييس الأداء للمنصب و الكفاءات المهنية في حدود الإمكانات إلى جانب النظر إليها من خلال منظـور الأهـداف المحدّدة انطلاقا من ما هو منتظر و متّفق عليه في المخططات.

يكمّل هذا الشكل الشكل السابق من خلال التطرق إلى المنصب في كيانه و الأهداف المسندة إليه، و الكل من جانب تحقيق النتائج.

3- مبادئ العملية الاتصالية حول المعطيات: [1]

a) التحكم في السرية:

يمكن التحكم في السرية فيما يخص المعطيات التي نريد تقنين الوصول إليها بعدة طرق، حيث يمكن مثلا تعويض النتائج المالية الخاصة بأشكال تمثيلية (الشمس والسحاب، الأضواء الثلاثية ...الخ)، معا قد يسمح بالاتصال حول طبيعة التوجه للمؤشرات دون إعطاء قيمتها.

b) تطوير الفهم المشترك للقياسات:

وذلك كون أن الخطأ الشائع هو أنه عند القيام بعدّ النتائج يلاحظ أن المؤشرات التي تم انتقاؤها لا تعـني دائما نفس القيم (Les grandeurs) لذا يجب التحديد الجيّد للقياسات الجوهرية والتأكد من أن المعنيين بها قد فهموها جيّدا.

c) استعمال الأشكال المنسجمة:

وذلك انطلاقا من أن الهدف من لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة هو الاتصال حول الأداءات الجوهرية بسرعة وشمولية وفعالية.

من هذا المنطلق يكتسي واجب تقديم النتائج في شكل متجانس يساعد كثيرا على ذلك.

d) تحديد الأهداف والغايات:

إعطاء معنى للمؤشرات يستدعي التحديد الواضح للأهداف والغايات التي ترتبط بها، ولغـرض إعطـاء الصبغة الحالية للمؤشرات يتم تقسيم الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة عبر الزمن إلى غايـات قصـيرة المدى.

([1]) : Ibid., p : 104

e) **حساسية المؤشرات :**

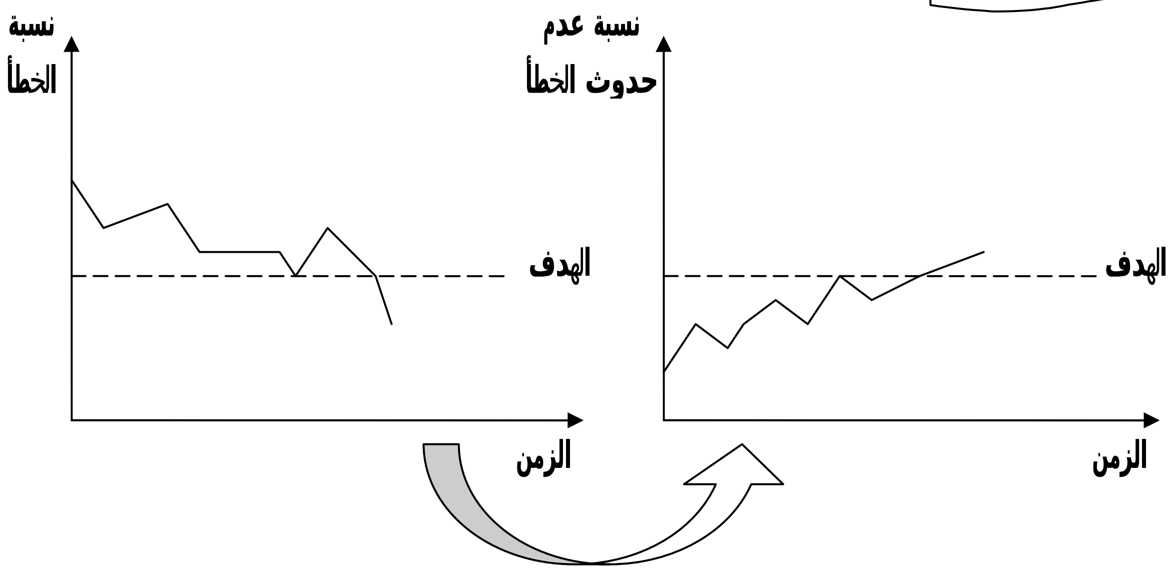
يتمثل هذا المبدأ في جعل المؤشرات أكثر حساسية للتغييرات، وذلك عن طريق تغيير السلم المعتبر لتوضيح التغّيرات.

f) **استعمال السلالم الصاعدة:**

وذلك بتقديم التحسينات والتغيرات في نفس اتجاه السلم وليس متغير حسب المؤشرات المعنيـة مثلمـا يوضحه البيانين المواليين:

الشكل رقم 49

*****مثال عن الانتقال نحو سلم متصاعد*****



المصدر: IRIBARNE P., op-cit, p: 112.

النظرة الأولية لهذا الشكل توضح عدم وجود فرق بين مضمون البيانين لكن السعي للانتقال إلى السلالم الصاعدة يأتي من منطلق ترجمة التطورات و توضيحها بيانيا من خلال معالجة أسباب الأخطـاء للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، فالمنحنى الأول يدفع إلى الوصول إلى أهداف غير طموحة تتعلّـق بالوصول إلى مستوى معترف به، أما في المنحنى الثاني فالسعي لمعالجة أسباب الأخطاء تجعل من الأهداف أكثر طموحا.

g) تحديد الأحداث الجوهرية:

يهدف إعطاء معنى مرحلي لما تم تقديمه يجب إظهار الأحداث الهامة التي تتدخل في تغيير النـتائج.
و تدف هذه المبادئ التي تم حصرها إلى تقنين بناء نظام القياسات الجوهرية من حيث النوعية و البعد الزمني و مجال الاهتمام.

4- مراحل قياس وتحليل النتائج:

a) المرحلة الأولى: "جمع المعطيات"

عند الانتهاء من تصميم المؤشرات من حيث الاتصال والمحتوى يجب الآن تحديد شروط جمع المعلومـات المتصلة با والذي يمر عبر:

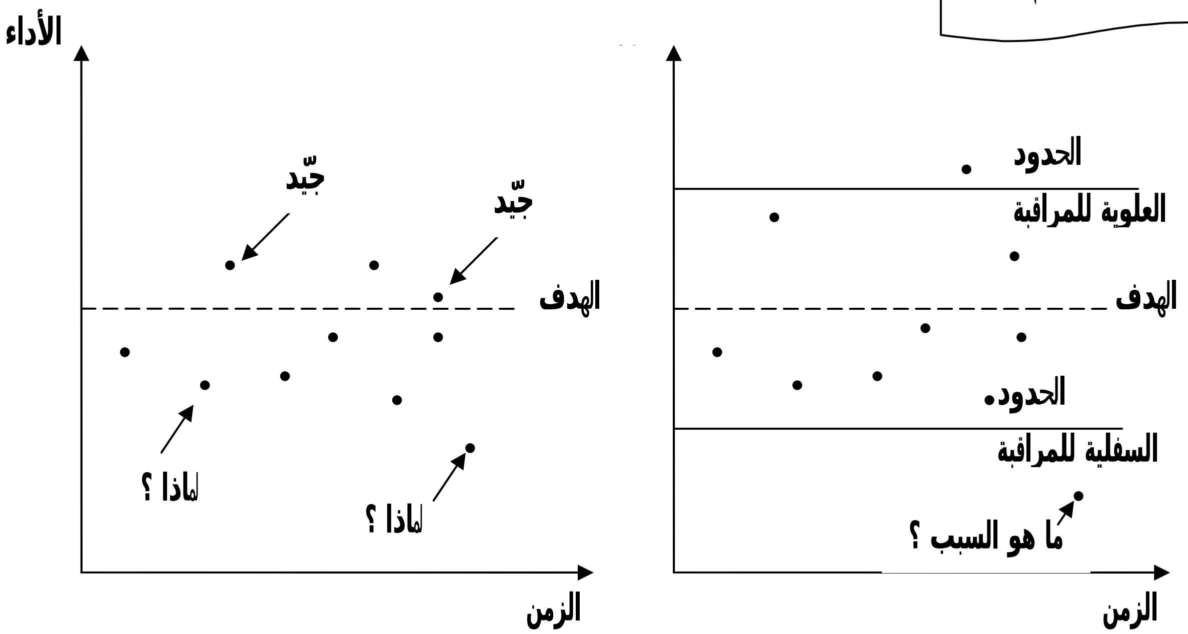
- تحديد مورد المعلومات ونمط حساب القياسات؛
- إعداد مخطط لجمع المعلومات.

b) المرحلة الثانية: "ترجمة النتائج والتعبير عليها"

فالنتائج المقدمة في لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تتوقف على التحليل المعطى لها، حيث يلعب مبدأ التغّير الطبيعي للمؤشرات والتحليل النظامي دورا هاما في هذا الال.

*****تغير المؤشرات وإدارة الأداء*****

الشكل رقم 50



المصدر: Loc-cit.

وهـذا يمثل الشكل الواقع في اليمين أحسن شكل لمتابعة النتائج من خلال تحديد عتبات للمراقبة وطرح أسئلة حول سبب عدم توافق البعض منها مع مجال المراقبة هذا.

5- ضبط لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:

a) المرحلة الأولى: تحديد الصعوبات:

من المعروف أن تحقيق أي شيء على أرض الواقع سيواجه صعوبات، لوحة القيادة هذه ليست بمنء عن ذلك، لذا فإن تحديد النقاط الحساسة عند مرحلة التصميم سيساعد على خفض احتمال حدوثها أو حدّة وقوعها.

المؤسسات التي تنطلق في استعمال لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة تلاحظ عادة في الوهلـة الأولى أن بعض المؤشرات: [1]

- باهظة الحصول عليها؛
- غير ناجعة بما فيه الكفاية؛
- لا تترجم التغيرات على أكمل وجه؛
- لا تحمل معها القدر المناسب من نقاط المقارنة مع الخارج؛
- يتم معارضتها في المؤسسة؛
- إضافة إلى مشكل تعاودها.

لذلك يتم إعداد وبرمجة دورة سنوية على الأقل تدف إلى التأكد من أن المؤشرات عملية قدر الإمكـان وتحمل معها معنى، و به يتم إنجاز التحسينات اللازمة في لوحة القيادة تلك، وبذلك يمكن الانطـلاق في مرحلة نشرها على المسارات.

b) المرحلة الثانية: تحديد وإدماج التحسينات والتغيرات:

إن لوحة القيادة الاستراتيجية ليست جامدة، فإضافة إلى تحسين الجانب العملي للقياسات يتم التأكد من مطابقة المؤشرات مع الواقع المرحلي للمؤسسة، أي الأخذ بعين الاعتبـار للتوجهـات الاسـتراتيجية، الأهداف، التنظيم ...الخ، لذا فمن الواجب التفريق بين الإجماع حول المؤشرات والإجماع حول النتائج.

([1]) : Ibid, p :125

II-4 ترجمة القياسات الجوهرية حسب المسارات:

ترجمة القياسات الجوهرية إلى مخططات ومؤشرات على مستوى المسارات يتطلب خطوات هادفة وشاملة، فهي ليست آلية بل تتوقف على منطق إشراك الأعوان، العمليين والاستشاريين ومتخذي القرار إلى جانب القيام بتفويض هام للسلطة، إلى جانب ذلك يجب حصر المسارات الحرجة في المؤسسة والتي تكتسي أهمية كبيرة فيها.

1- تحديد المسارات الحرجة:

توصف المسارات على أنها حرجة إن كانت الأكثر مساهمة أو الأكثر خطورة بالنظر إلى الأهداف الجوهرية للمؤسسة، لذا فإن تقييم درجة الحرج في المسارات يجب أن تكون دورية ودائمة كونها ترتبط بدورة تحديد الأهداف الاستراتيجية.

تحديد المسارات الحرجة تمثل المرحلة الأولى للترجمة الفعلية لنشر الأهداف، فالأمر يتعلق بتقييم مستوى المساهمة لكل مسار بهدف استهداف تلك التي تكتسي الأهمية حيث يسمح هذا التقييم بـ:[1]

- التأكد من أن كل القياسات الجوهرية يتم حملها بشكل جيّد من طرف مسارات المؤسسة (أكثر تعبير عنها)،
- التأكد من أن كل المسارات تساهم على الأقل في قياس جوهري،
- تركيز الرهانات الأساسية من أجل تخصيص الموارد.

كما يمكن الإشارة إلى أنه يمكن تعيين درجة الحرج وفق طرق يمكن أن تكون أحادية الطرف كما يمكن أن تكون مشاركاتية وفق مجموعات عمل، وهي الطريقة الأكثر فائدة كونها تساعد على الإقبال في الإنجاز والتحقيق.

2- نشر القياسات الجوهرية بالمسارات:[2]

a) المرحلة الأولى: نشر الأهداف الجوهرية بالمسارات:

يجب التخلي على طريقة الشلاّل في تحديد الأهداف كونها تعسفية وذات آثار خطيرة على المؤسسة.

أما الطريقة المثلى فيتم تقديمها من طرف المناجمنت (الإدارة) بالمسارات، انطلاقا من الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تحقيق النتائج؟

[1] : Ibid, p :148
[2] : Ibid, p :153

- ما هي النتائج التي نستهدفها ؟

هذه النتائج تكون عبارة عن نتائج تساهمية اعتبارا لمخططات العمل، فالقيمة المضافة هنا عبارة عن إعداد تكتيكات محلّية يتم تصميمها مباشرة من طرف العمليين لغرض الوصول إلى أهداف واقعية.

b) **المرحلة الثانية: كيفية تحديد المؤشرات:**

يجب التوضيح هنا أن هناك مجموعتين من المؤشرات المستعملة:

- **مؤشرات الاقتراب (d'approche):**

والتي تترجم مدى التقدم في إنجاز المخططات العملية، ويتم التعبير عنها إما في شكل ثنائية أو على شكل نسبة مؤوية،

- **مؤشرات الفعالية:**

تقوم بقياس فعالية المخططات العملية، أي قدرتنا على تحقيق الأثر المرغوب، ويتم التعبير عنها إما على شكل قيمة مطلقة، إما على شكل نسبة.

والأهم على العموم هو استعمال مؤشرات الاقتراب والفعالية في آن واحد لتقييم المخططات العملية عند سيران إنجازها.

c) **المرحلة الثالثة: كيفية تحديد الأهداف:**

الأمر هنا يتعلق بتقييم المساهمات المباشرة للمسارات في الأهداف الجوهرية للمؤسسة.

بحيث أن التفاوض حول الأهداف عندما يقوم على المخططات العملية يؤدي إلى تبادل للمعلومات التي تثري الأعوان الموجهين "نظاميا" أي على المستوى الكلي للمؤسسة وكذا الأعوان الموجهين حسب المسارات أي على مستوى النشاطات.

II-5 **تقييم فعالية النظام:**

السؤال الحتمي الذي يطرح من طرف كل من يريد القيام بتقييم فعالية المؤسسة هو: أقيّم، نعم، لكن مقارنة بماذا ؟. ويزداد هذا السؤال أهمية كلما اقتربنا من الاستراتيجية أين يتغلب الكيف على الكم المعياري، فكيف يمكن إذا الاختيار فيما هو موجود والذي يتصف بـ :

- هيمنة المؤشرات المالية؛
- هيمنة المهن؛

- هيمنة محفظة النشاطات؛
- هيمنة الجودة الشاملة.

إذا كانت المراجعة الاستراتيجية تظم تحليلا لصحّة ودقة الاستراتيجية، فإن التقييم يرتكـز علـى التحليل النوعي لما يحدث على أرض الواقع، وذلك يأتي انطلاقا من أن أغلب المؤسسات التي تفشـل لا يكون ذلك بسبب خطأ في الاستراتيجية بقدر ما يكون نتيجة خلل في نشرها أو عدم تقييمها بشـكل جيّد، لذا فمن المهم الأخذ بعين الاعتبار لبعض المبادئ: (1)

- دمج تقييم فعالية النظام في دورة قيادة الاستراتيجية لغرض تصحيح القرارات ومخططات العمل؛
- توضيح الأهداف ومتابعتها؛
- قلب الآفاق الاستراتيجية عبر النظر إليها من أعلى ومن أسفل؛
- الاعتراف بالأشخاص، الكفاءات والعمل المنجز؛
- حشد الإجماع حول النتائج؛
- تنشيط التقييم والاتصال حوله؛
- فهم العلاقات بين المغيّر والمغير.

إضافة إلى ذلك يجب التنويه إلى أن التقييم لا يهدف إلى تحديد المتهمين بل يهدف إلى سحب وجـذب المؤسسة نحو الأعلى.

1- إعداد تقييم حسب نموذج التنمية المستدامة:

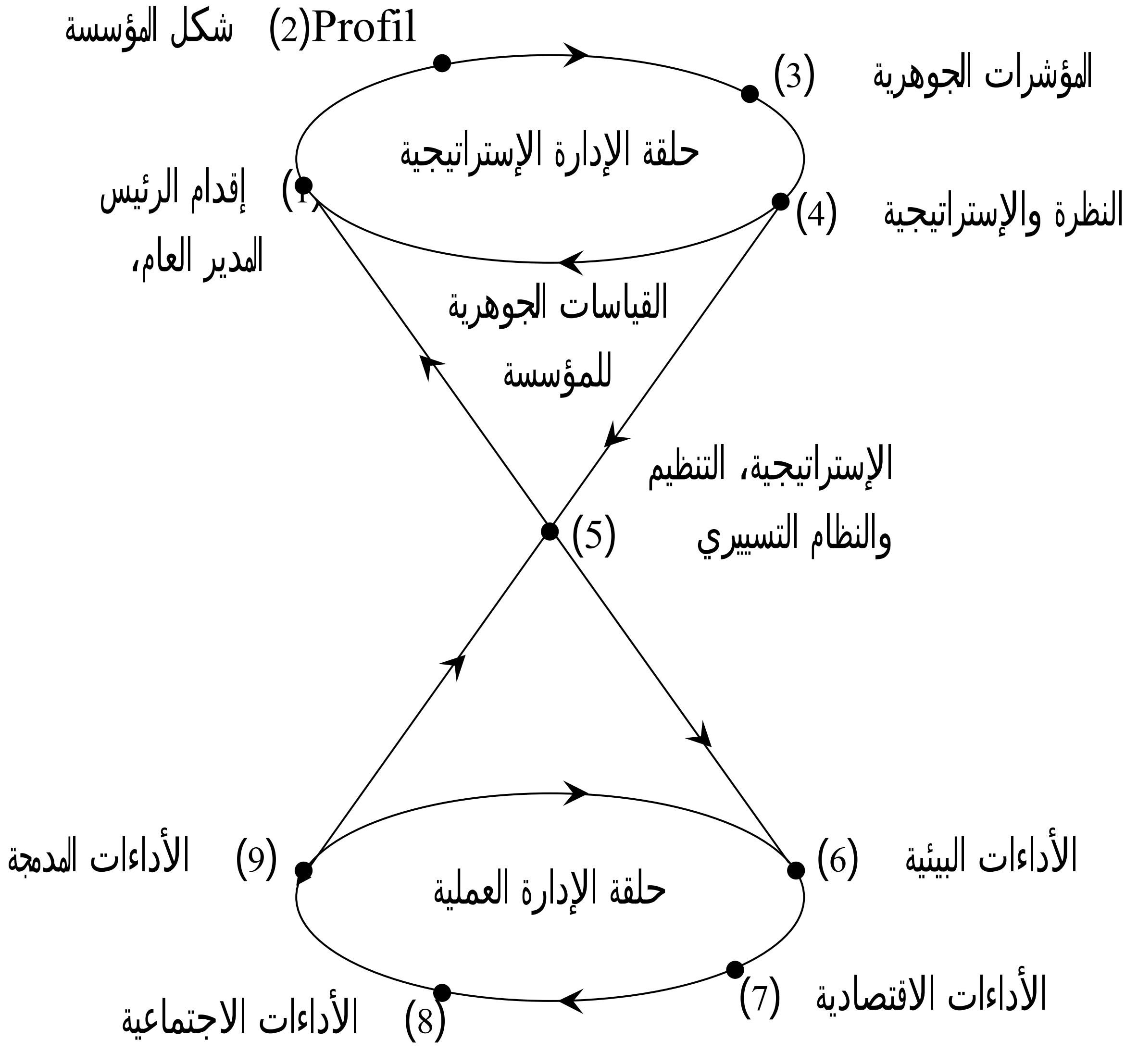
a) جدول معايير النتائج: مثال GRI (Global Reporting Initiative)

يهدف هذا الأخير إلى تحديد إطار مرجعي للـتحرير والاتصال في المؤسسات حول الآثار الاقتصـادية والبيئية والاجتماعية والذي يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

(1) : Ibid, p :180

الشكل رقم 51

*****قواعد التقييم القـ ـائم على التنمية المستدامة*****

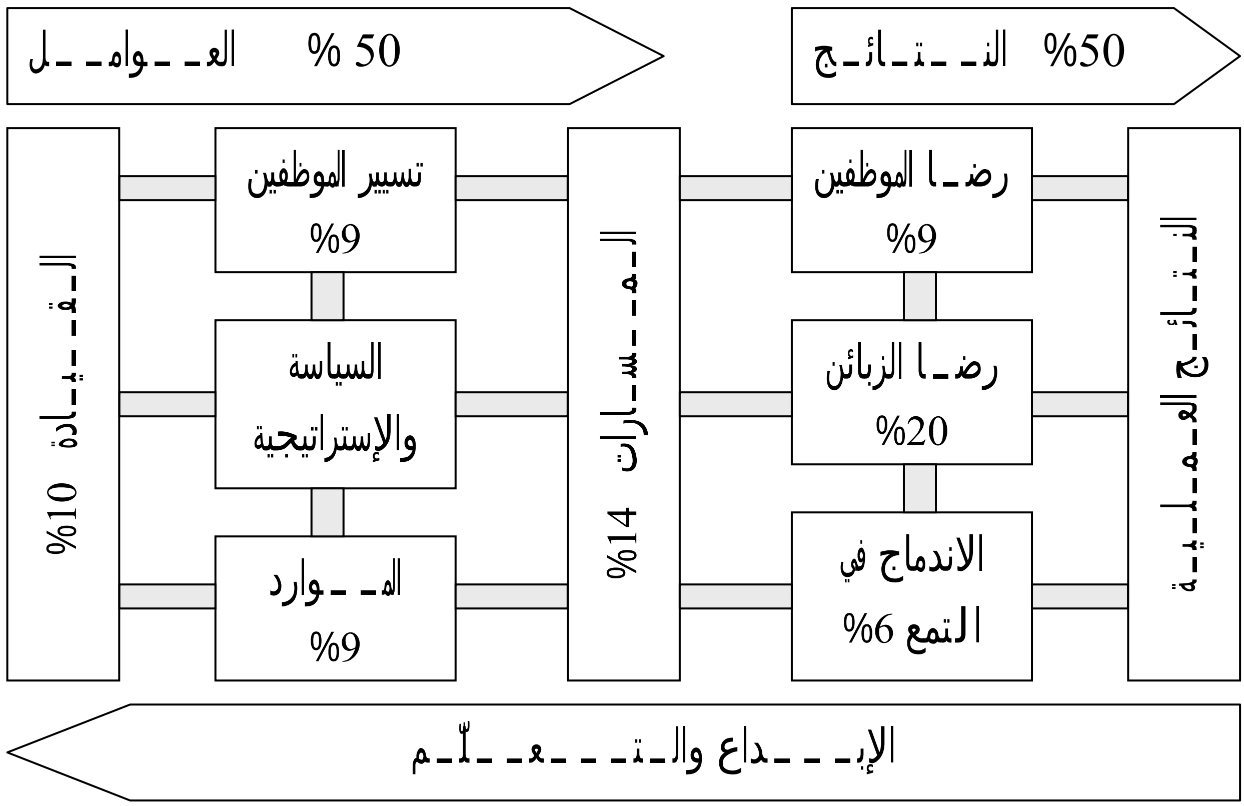


المصدر: Ibid, p: 221

حيث يتم هنا ترجمة الأداءات المعنية إلى مؤشرات بيئية وأخرى اقتصادية وأخرى اجتماعية إلى جانـب أخرى مدمجة أي النظامية منها أو التقاطعية بين الميادين.

هذا النموذج ليس الوحيد فلقد عرض الكاتب نماذج أخرى كالنموذج المماثل للذي تم عرضه والمتمثـل في معيار ISO 9001 الذي يشبه إلى حد كبير ذلك الذي يخص نموذج GRI، إلى جانب نموذج آخـر يتمثل في النموذج الأوروبي للإدارة بالجودة الشاملة الذي يمكن وصفه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 52 ***النموذج الأوروبي للإدارة بالجودة الشاملة***



المصدر: IBid, p: 215.

حيث تكون النقطة النهائية المتحصل عليها منقسمة إلى نصفين، نصفها محقق من طرف العوامل (Les Facteurs) (50%) والنصف الآخر محقق من طرف النتائج (50%).

III- المؤشرات أساس بناء لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:

لكل مشروع إقامة نظام قيادة للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة، يستوجب على المسـؤولين تحديـد المؤشرات التي ستستعمل في قيادة ومتابعة الاستراتيجية وفرضياتا إضافة إلى واجب تحديد الطريقة الـتي يتم با حساب هذه المؤشرات، وذلك انطلاقا من المعطيات القاعدية.

يعرف المؤشر على أنه معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، كذلك يمكن تعريفه على أنه الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تعيشها المؤسسة، و يعتبر أيضا وسيلة تعبير واحدة لمجموعة تنظيمية تعتمده في تحليلها الذي تقوم به في إطار استراتيجية المؤسسة.

و عليه فان المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر و أقل تعقيد في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات و يعرف أيضا على أنه عنصر قابل للملاحظة، يشمل المقومات التالية :

وضع الأهداف؛

قياس أثر الأنشطة التي تم القيام با؛

ملاحظة توجه النتائج؛

تقديم رؤية مستقبلية؛

مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية؛

إعداد العلاقة السببية بين المخططات و النتائج المحققة.

و عليه فان دور المؤشر يتمثل في قياس الوضعية و يؤدي إلى رد فعل يقوم به صاحب القرار بناءا على الأهداف المسطرة يترجم على أرض الواقع على شكل قرار.

"هذا التحديد يستدعي فهم الأعوان لهذه المؤشرات وذلك بدف التأثير على الاسـتراتيجية في الاتجـاه المرغوب فيه" (1) ، رغم أنا هذا السعي "لتحديد وتحقيق هذه المؤشرات تعتبر عملية شاقة عند الخـروج من الميدان الاقتصادي البحث" (2)

فمن الطبيعي أن يهتم المحللين الماليين والمستثمرين بالنتائج المالية والاقتصادية رغم أن هـذه الأخـيرة لا تعكس إلا الماضي، وتعطي معلومات على المدخلات دون المخرجات، كما أنا لا تعطـي أي عناصـر تقييم للإستراتيجية بذلك فإنا لا تسمح بالتنبؤ بالمستقبل هذا ما دفع بالمفكرين إلى "ضرورة الانتقال من

(1) : KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p :248
(2) : BENARD A., FONTAN A-L., « la gestion des risques dans l'entreprise », éditions EYROLLES, paris, 1994, p : 137

المؤشرات المالية إلى المؤشرات الغير مالية" [1] مع التذكير أن هذا الانتقال لا يعني تجاوز هذه المؤشـرات تماما.هذا التوجه يسمح للمؤسسات باكتساب القدرة لا على متابعة النتائج المالية فقـط بـل قيـادة التطورات في بناء الكفاءات واقتناء الأصول الغير عينية وربط الاستراتيجية ذات المدى البعيد مع عمليات المدى القصير.

III-1 **المؤشرات:**

1- **أصناف المؤشرات:**

تصنف عادة المؤشرات إلى صنفين أساسيين:

a) **مؤشرات النتائج :** والتي توافق مجموعة المسؤوليات الموكلة لكل عون، والتي يمكنها أن تأخذ القـيم الأربعة الموالية التي تعني أهدافا أساسية وهي:

Q: حجم النشاط الواجب التحقيق والمتمثل في كمية المنتجات أو الخدمات المقدمة أو اللازمة والتي يعبر عنها بوحدة إنجاز كما ترفق عادة بمؤشر للجودة؛

R: الـ Les RecetteS الموافقة، والتي يتم تحليلها عبر الزوج (منتج-سوق)؛

D: النفقات الموافقة بالوسائل المتّخذة، والتي يتم تحليلها حسب الأصناف؛

K: المعلومات النوعية (رضا الزبائن وجودة الإنتاج مثلا)؛

عمليا تصعد هذه المؤشرات من القاعدة، وتتفاعل فيما بينها لتشكل في الأعلى نتائج متراكمة للمؤسسة.

b) **مؤشرات الوسائل :**

والمتمثلة في الأجزاء المفصلة أو الوسائل الموافقة لمؤشرات النتائج.

2- **شكل المؤشرات:**

عند القيام باختيار أي مؤشر وفي الحين ذاته يجب تحديد التعبير الذي يترجمه، حيث يمكـن للمؤشـر أن يكون:

- قيمة مطلقة (Valeur absolue).
- علاقة بين قيمتين والتي يمكن أن تأخذ شكل:
  - متوسط (une moyenne)؛
  - نسبة مؤوية (un pourcentage)؛

---

[1] : (BRILMAN J., 2001), op-cit, p : 41

- قيمة مؤشر (un indice) والتي تتمثل في قيمة يعبر عنها بالنظر إلى قيمة مرجعية ذات قاعدة الـ 100 (base 100).

أما عندما يتعلق الأمر بمقارنة بين قيمتين فالعلاقة تسمى عادة بالنسبة (ratio).

3- **جودة المؤشرات:** (1)

يجب على المؤشرات أن تكون، وفية، هادفة وكذلك سهلة وسريعة التقديم.

a) **خاصية الوفاء وخاصية الهدف:**

على المؤشر أن يتسم بخصائص وسيلة القياس، لذا يجب عليه أن يقـدّم خصـائص متعلقـة بالوفـاء والموضوعية:

- بالنظر إلى أهمية واتجاه التغيّر؛
- عبر الزمن وعبر الفضاء؛
- اتجاه المستعملين.

أما الموضوعية فيمكن الوصول إليها عبر دمج مجموعة من المؤشرات لغرض حساب أداء واحد.

b) **خاصية السرعة وسهولة الحصول على المعطيات:**

لوحة القيادة عبارة عن وسيلة عمل ذات المدى الزمني القصير، فأهميتها تتناقص عند الاقتراب من مهلـة انتهاء الفترة التي يتم تحليلها ودخول موعد تجديد قيمة المؤشر، مما يستدعي الانتباه الدائم.

4- **إطار الانسجام للمؤشرات:**

تترتب العوامل المهيكلة والتي تؤثر على اختيار المؤشرات مباشرة، كما يلي: (2)

- جوهر المؤسسة: أي الأخذ بعين الاعتبار لمهنتها القاعدية، غاياتا وكذا أهدافها؛
- اختيار المهن أو ميادين النشاط الإستراتيجية؛
- التمعن في الإشكالية الاستراتيجية وذلك اعتبارا لـ :
  - منطق التنويع، من خلال مؤشرات الجودة السائدة؛
  - منطق الحجم / السعر، من خلال مؤشرات النشاط؛
- مخططات العمل: يتم إعداد مخططات العمل ضمن كل ميدان نشاط استراتيجي وذلك لغرض:
  - اختيار الاستثمارات والموارد الواجبة التحقيق؛

---

(1): BENARD A., FONTAN A-L., op-cit, p:137
(2): LEROY M., op-cit, p: 84

- القياسات العملية التي يجب اعتمادها في كل أوجه الاستغلال وذلك بهدف إعطاء أكبر الفرص لوصف الاستراتيجية المعتمدة، حيث يتم ذلك عبر مؤشرات الأهداف، الوسائل والأعمال؛

- المهام، رافعة الأعمال والأهداف المفصّلة التي تخص وحدات التسيير اللامركزية، أخذا بعين الاعتبار لـ:
  - المهمة العامة للوحدة؛
  - المهام الخاصة المسندة إليها؛
  - رافعة العمل التي يحوز عليها المسير والمسؤول؛
  - الهدف الرئيسي الذي تم الاتفاق عليه؛
  - الهدفين أو ثلاث أهداف الثانوية التي تكمل الهدف الرئيسي.

5- **خصائص المؤشرات في لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:**

يمكن حصر الخصائص المتعلقة بمؤشرات لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة في النقاط التالية:

- لا يجب على المؤشرات المستعملة أن تكون عبارة عن مجموع للمؤشرات العملية بل عبارة عن مجموع من المؤشرات الخاصة (spécifique)؛
- تعطى الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة والمهلة وسلسلة القيمة "(بذلك يتم التأكيد على فكرة أن كل وظيفة يمكنها تحقيق القيمة [...] أي المساهمة في بناء تفوق تنافسي)"[1]؛
- كون أن الاستراتيجية لا يجب أن تكون جامدة، فإن التحرك بهدف رد الفعل، خاصية أساسية للمؤسسة تستدعي:
  - سرعة الإنجاز والاستشارة؛
  - التقريب (Approximation) في المعطيات القاعدية.
- وجوب امتلاك قدرة عالية على التكيف مع متغيرات المحيط، وهنا يلاحظ أن مؤشرات لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة أقل استقرار من مؤشرات لوحة القيادة للمستوى العملي، مما يؤثر على شكل تقديم هذه المؤشرات في لوحة القيادة.

(1) : BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., op-cit, p: 133

III-2 عناصر لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة:

1- الانحرافات الأساسية:

من الأهمية البالغة تحديد هذه الانحرافات، كون أنه من غير المعقول تحليل ودراسة كل الانحرافات الممكنة ويتم الاختيار بين هذه الانحرافات وفق لعدّة معايير تدور حول:

- دقة الانحراف،
- إمكانية التأثير حول الانحراف،
- معنى الانحراف عندما يتجاوز عتبة للقبول.

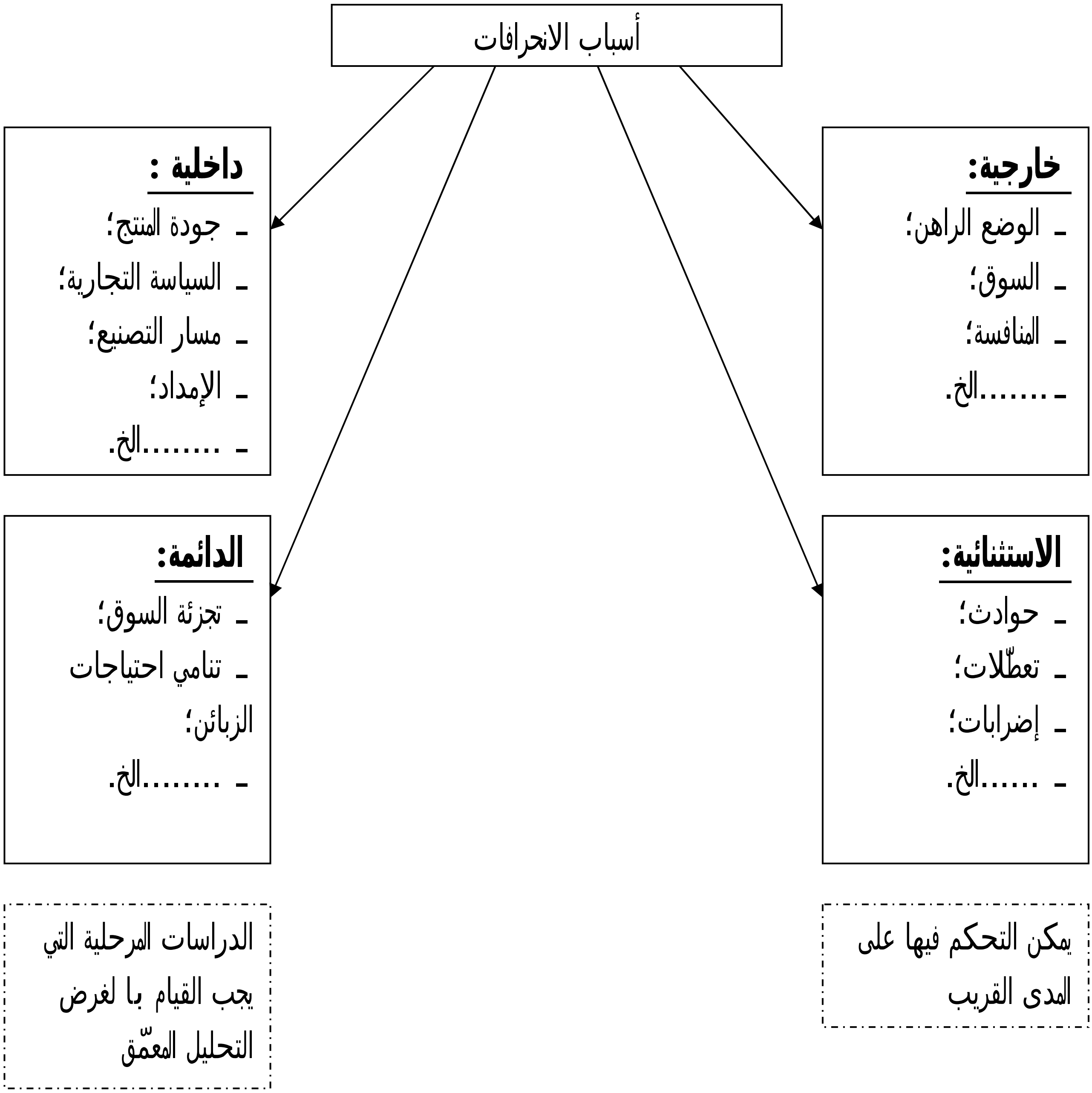
هنا يجب التلميح إلى أن قيادة الأعمال تستدعي الابتعاد عن الاكتضاض بالإشارات (indications)، حيث لا يتم الاهتمام إلا بالانحرافات المتعلقة بالنقاط الجوهرية للنشاط.

يتم عادة مرافقة هذه الانحرافات بمؤشرات فيزيائية يمكنها استباق التغيرات بشكل سريع.

أما أسباب الفوارق فيمكن توضيحها عبر الشكل الموالي:

*****أسباب الانحرافات*****

الشكل رقم 53



المصدر: LEROY. M, « le tableau de bord au service de l’entreprise », éditions organisation, paris, 1998, p : 131

يوضّح هذا الشكل أنه يمكن ترتيب أسباب الانحرافات يمكن ترتيبها إلى مجموعتين الأولى تخصّ تلك التي يمكن معالجتها على المدى القريب، يكون فيها الأسباب الخارجية المتعلّقة خاصة بالمحيط و الأخرى استثنائية تخصّ حوادث طارئة في المؤسسة أو غيرها، أما الثانية فتستدعي دراسات و تحليل معمّق و يكون التحكّم فيها عادة صعب و طويل المدى، و تأخذ الصبغة الداخلية كالتي تمسّ المنتج مثلا أو المسارات الداخلية للمؤسسة أو تلك التي تأخذ صبغة دائمة تتعلّق أساسا بالخطأ في أسس الإستراتيجية.

2- **النسب (Les ratios):**

"عبارة عن علاقة بين قيم هامة تخصّ الهيكل والتشغيل في المؤسسة يتم حسابها في المؤسسة انطلاقـا من معطيات معّبر عنها كقيمة وأخرى انطلاقا من معطيات معّبر عنها بوحدات فيزيائية (نسب تقنيـة) (ratios techniques)" [1].

النسب عبارة عن تمثيل عبر الأرقام البسيطة، لكن يجب الإشارة إلى أن النسبة ليست لها أهمية في حد ذاتها، حيث لا يمكن أن يكون قابلا للتفسير إلى ضمن مجموعة من النسب.

أما فيما يخصّنا بالنسبة للوحة القيادة الاستراتيجية فالاتجاه يكون نحو استخدام أكبر لـ نسب الهيكل كونها ترمي للتسيير على المديـيّن المتوسط والطويل، حيث يتم التعبير عنها عن طريق كميات فيزيائيـة وتلك المتعلقة بالنقاط الجوهرية للمؤسسة، مع واجب توفرها بالعدد الكافي كي يكون تفسيرها واضـح ودقيق.

a) **معايير ترتيب النسب:** [2]

- **معيار الموضوع المعني بالتقديم:**

» **نسبة دراسة الأشخاص:**

- نسبة الإنتاجية؛
- نسبة دراسة خلق القيمة.

» **نسبة دراسة الأشياء ذات أصناف فرعية:**

- **المنتجات:**

. نسبة دراسة الممتلكات (patrimoine)؛

. نسبة دراسة المسارات.

(1) : Ibid, p : 11

(2) : Ibid, p : 13 à p: 15

- **النقود:**
  - نسبة السيولة؛
  - نسبة الخزينة؛
  - نسبة التمويل.
- **المعلومة:**
  - نسبة الكمية؛
  - نسبة النوعية؛
  - نسبة الاستعمال.

- **معيار الطرف الذي يقوم بالطلب:**

» **الطالب مستعمل داخلي:**

- النسب الموجهة للمكلف بالإستراتيجية؛
- النسب الموجهة للمكلف بالمالية؛
- النسب الموجهة للمكلف بالعمليات.

» **الطالب مستعمل خارجي:**

- النسب البنك بدف التشخيص المالي؛
- نسب الاستثمار، كالمردودية؛
- نسب الهيئات العمومية أو الخاصة التي تحدد المعايير القطاعية.

- **معايير التسيير** التي **توجه له النسب:**

» **نسب التسيير العيني للموارد:**

وتدخل ضمنه نسب المردودية والإنتاجية للعوامل، وهي تدف إلى التحكم في قيود الورشات أو الخدمات؛

» **نسب التسيير التجاري**:

الذي يخص اقتناء الموارد أو بيع المنتجات، وهي أكثر شمولية من السـابقة (نسـبة القـدرة التنافسية / السعر مثلا)؛

» **نسب التسيير المالي:**

يحسب على مستوى المجموعة أو الفريق ويستعمل من طرف المكلفين بالاستراتيجية والمالية وهي عبارة عن تسيير الموارد الدائمة فتسمح بمعاينة مدى توافق الاستراتيجيات بالأهداف والمحيط؛

- **معيار الهدف من النسبة كمؤشر:**

» **نسب الاقتصاد:**

عبارة عن تلك النسب التي تقوم بتقييم الاقتصاديات المحققة على الموارد المستهلكة؛

» **نسب الفعالية:**

توضح إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المحددة، وتشمل كل نسب المقارنة بين التقديرات والإنجازات؛

» **نسب الكفاية (efficience):**

تسمح بمقارنة الإنتاج لنظام فرعي مع الموارد المستهلكة وتعتبر نسب الإنتاجية كنسب للكفاية؛

» **نسب القيمة:**

تقدّم تقييم لكمية القيمة المحققة من طرف الوحدات التنظيمية؛

- معيار النظام الفرعي للمنظمة لاستعمال النسب:

يتم هنا الأخذ بعين الاعتبار تقسيم M.Porter للمؤسسة حيث يمكن التمييز بين:

» **النشاطات العرضية (transversales):**

- نسب دراسة الموارد البشرية؛
- نسب دراسة نشاطات الدعم:
  . نسب دراسة التطور التكنولوجي؛
  . نسب دراسة المعلومة؛
  . نسب دراسة التموين بمختلف الموارد.

» **نشاطات المسارات:**

- نسب دراسة الإنتاج؛

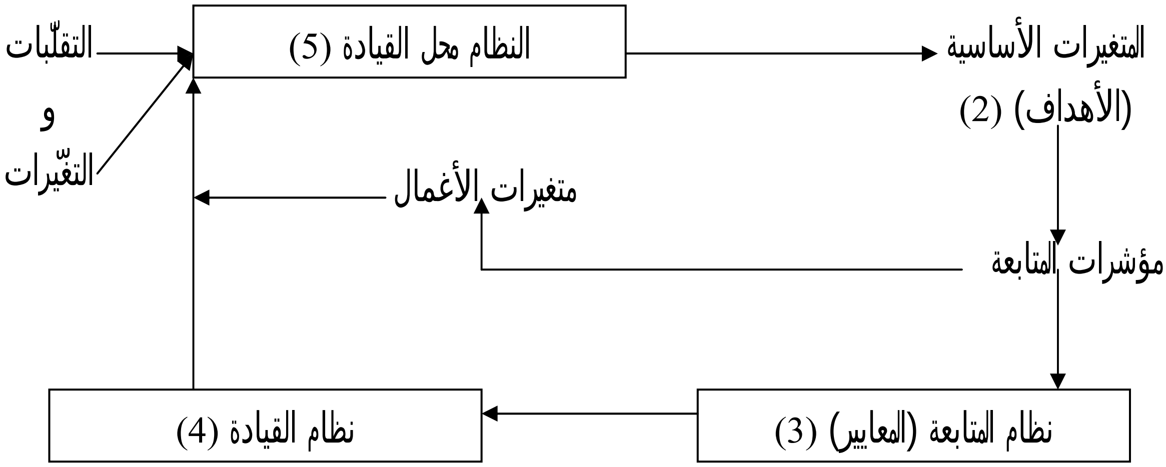
- نسب دراسة التوزيع.

وهنا يجب التذكير أنه يمكن اعتماد تصنيفات أخرى.

وفيما يلي مخطط لاستعمال النسب بدف القيادة.

الشكل رقم 54

مخطط **القيادة عبر النسب**



المصدر: BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., « élaborer et utiliser son tableau de bord », éditions foucher, paris, 1993, p: 31

(1) تخصّها نسب المحيط والموارد بنتائج؛

(2) تخصها النسب المتعلقة بالنتائج؛

(3-4) تخصها النسب المتعلقة بالمسارات،

- الرجوع إلى المعايير؛
- عوامل الطلبيات (vecteur de commande).

b) **النقاط الحساسة والعوامل الجوهرية للقيادة في النسب:**

هناك (3) عناصر تسمح بالتمييز بين القيادة والتحليل: [1]

(1) : Ibid, p: 33

» **الميدان:** حيث يتم استعمال النسب للمحيط بشكل موسع بهدف القيادة كنسبة التضخم، نسب الفائدة، نسب التجارة الخارجية ومعاملات المرونة.

» **نمط استعمال النسب:** يتم استعمال النسب على عوامل الطلب (vecteurs de commandes) كأهداف أو معايير وليس من أجل المقارنة بل بهدف قيادة عملية.

» **الغاية:** النسب أساس بناء القيادة لمخططات التمويل أو تسيير المشاريع.

بذلك تمثل النسب أدوات بإمكانها المساعدة على التحليل وقيادة في المنظمات.

3- الأشكال البيانية (les graphiques):

a) **مبدأ الحل البياني:**

يمكن تركيب لوحة القيادة بالشكل التالي:

ملف بياني يقوم بإعلام القارئ عندما يحيد تقييم أحد عوامل الاستغلال عن المسار الذي تم رسمه مسبقا وبالتوافق مع الأهداف العامة.

الابتعاد بين خطين متوازيين عن المسار التطوري أو مجالات الطوارئ (cotes d'alerte) يتوافق مع مجال للتقبّل من طرف نظام الطوارئ الخاص بكل عامل.

فتغيّر المنحنى الحقيقي يجب أن يتم داخل قطاع المسار المرسوم.

فمثلا بالنسبة لشهر ما، عندما يتخطى منحنى التغيّر الحقيقي إحدى الخطوط المتوازية العلوية أو السفلية التي تحدّ قطاع المسار التطوري، يتم وضع علامة على المنحنى، بعدها يتم إرسال المنحنيات الحاملة للعلامة إلى الإدارة بهدف مناقشتها والوقوف على القرارات التصحيحية اللازمة.

* **اختبار المنحنيات:**

» **مخطط المتابعة:**

التحقيق صعب جدا، كون أن كل قطاع لمسار التغير الذي يتم رسمه لـ 12 شهر وذلك بشكل مسبق، يستوجب تأطير نقطة الوصول والتي تمثل الهدف المحدد من طرف الإدارة، وكل الأهداف يجب أن تكون متناسقة وموحّدة عبر نظرة متوسطة المدى، من الأهمية البالغة بالنسبة لفعالية نظام التأطير(Quadrillage) للمؤسسة أن يكون ضيّق بما فيه الكفاية لإعطاء الإدارة الضمان اللازمة للتخلي عن الوسائل الأخرى للمتابعة.

هذا التأطير أو "مخطط المتابعة" عبارة عن تمثيل اقتصادي على شكل جدول ذو مدخلين، والـتي تـدمج عموديا أطوار المسار الاقتصادي وأفقيا المنتجات أو الخدمات المقدمة.

انطلاقا من هذا الجدول يمكن إعداد قائمة البيانات (المخططات البيانية) الواجبة للمتابعة، وبذلك يمكـن شرح كل تغيّر غير مرغوب فيه لأحد العوامل العامة وذلك عن طريق التطرق إلى تركيبته.

» **طبيعة المعطيات التي يتم إتباعها:**

الأمر هنا يتعلق بـ :

- النسب (les ratios)؛
- **الحركات**(les mouvements)**:**

عبارة عن كميات أو قيم خاصة بفترات زمنية، يتم متابعتها سنويا، على مخططات بيانية بسلم لوغريتمي. تطورها بنسبة متزايدة ثابتة تترجم خط مستقيم، لهذا الغرض يتم تمثيل عتبـات الطـوارئ بخطوط مستقيمة متوازنة، والغرض من اختيار اثني عشر شهر هو تخطي العوامل الموسمية.

هنا يجب أن تكون المنحنيات واضحة للناظر بدف المقارنة، أي أن نفس الميل يمثل دائما نفس نسبة التغيّر مهما كانت القيمة المسجلة؛

- **أطوار الانتظار**(stades d'attentes)**:** عبارة عن كتل اقتصادية عند زمن ما: الطلبيات في الـدفاتر، نسبة المنتجات قيد التصنيع، المخزونات، الحقوق ... الخ؛
- **النسب**(les ratios)**:**

يتم متابعة النسب على البيانات وفق سلم عادي.

* **معاينة الأهداف:**

عند الانتهاء من رسم مجموع المخططات البيانية والتي قد تمثل هيكل النظام، فإن ذلك عبارة عن عوامل قاعدية لتغير الوحدة، أما الأخرى فهي عبارة عن عوامل ثانوية تتوقف على الأولى منها.

الاستطالة لهذه العوامل القاعدية نحو المستقبل بالنسبة لكل فرع نشاط متجانس يسـمح برسـم قطـع مسارات (pistes) تقديرية، مع العلم أن اختيار الميل هام جدا.

نقطة الوصول لكل قطع مسارات تقديرية يؤطر نقطة تمثل الهدف المتوقع والمحدد والتي يمكن أن تتسلسل لتشكل قطع تقديري لاستطالة متوسطة المدى.

* **مزايا لوحة القيادة البيانية:**

النتيجة الهامة يجب أن يتم الوصول إليها عبر تغيير أفعال المسيرين، عوض أن يتم الاستدعاء من طـرف الإدارة قصد التوضيح حول النتائج الغير مرغوب فيها، حيث يمكنهم الاستجابة وحدهم عند إلقاء النظر على المخططات البيانية الخاصة بقطاعهم، مما قد يقود إلى تصحيح ذاتي دائـم للقيـادة في المسـتويات الوسيطية دون تدخل الإدارة العامة.

من جهة أخرى تكمن مزايا لوحة القيادة البيانية في:

- » **السهولة:** للتشغيل والفهم لكل عون دون دون تكوين مسبق؛
- » **ربح الوقت:** على كل المستويات عبر لامركزية المعلومـات الإحصـائية والاقتصـادية والوصول المباشر للمعلومات؛
- » **مرونة التكيف:** للأهداف بالنظر للأوضاع الراهنة، كون أن التقـدير المتواصـل شـبه مستحيل التحقيق عبر لوحات القيادة الرقمية التي تتطلب المراجعة الدائمة؛
- » **ميل المنحنيات:** قابلة للمقارنة، كما يمكن أخذ نظرة عن مستقبل المؤسسة انطلاقا مـن التغيرات الحالية، كما يمكّن ذلك تجريب القرارات الممكنة عبر عمليات محاكاة بيانية دون الاستعانة بجهاز الإعلام الآلي.

إضافة إلى ذلك تمثل المخططات البيانية المحتفظ بها الذاكرة الاقتصادية للمؤسسة والماضي الحتمي لكل دراسة نموذجية أو التعبير الرياضي بهدف بناء برامج للمحاكاة على الإعلام الآلي.

4- **العلامات الساطعة:**

العلامات الساطعة عبارة عن عتبات، معايير موجهة لشدّ انتباه المسيرين، واشتعالها دليل عـن حـدوث أحداث و وضعيات غير مرغوب فيها، أو حدوث فوارق بالنظر إلى الأهداف، وعدم اشتعالها دليل على أن الاشتغال مقبول والأداء جيّد.

تسمح العلامات الساطعة بتركيز العمل على ما هو مسـتعجل وأساسـي، فهـي تسـمح بتسـيير بالاستـثـناء.

III-3 لوحة القيادة والمؤشرات الاستراتيجية:

1 - المبادئ:

تدف المؤشرات الاستراتيجية إلى مراجعة الاستراتيجية وتوضيح الرؤية للإدارة العامة حول التوجيهات التي اتخذتا. مثلما يتطلب دمج بعض المؤشرات الاستراتيجية في لوحة القيادة العملية، لا تخلو لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤشرات الاستراتيجية فقط فالفصل بين الصنفين من لوحات القيادة غير ممكن إن كان الفصل كلي.

ومفاهيم الاستراتيجية تنبعث من منهجيات غير مرتبطة مع مراقبة التسيير، لكن هذه الأخيرة يمكنها أن تكون مصدرا للمعلومات (الخارجية مثل الداخلية)، حيث يجب التفكير حين تحديد الاستراتيجيات حول القيمة المضافة التي يجب أن يضيفها عند عملية التفكير الاستراتيجي، مما يستدعي دمج المؤشرات الاستراتيجية التي تسمح بتنظيم التدفقات الصاعدة للمعلومات، كما يجب التذكير أن هناك مؤشرات استراتيجية تقوم بإنزال المعلومات، لكل هذا ترتبط المؤشرات الاستراتيجية بالاستراتيجية من حيث تدفق المعلومات:

- التي يقوم المقرّ بتوفيرها (الإدارة العامة)،
- والأخرى التي توفرها المصالح العملية.

من أجل ذلك يجب:

- معرفة استراتيجية المؤسسة،
- معرفة والتحكم بأنظمة التحليل الاستراتيجي،
- معرفة مهن مختلف الأعوان،
- معرفة مهنة المؤسسة.

إضافة إلى ذلك يجب:

- التفكير في الإنتاج (مصدر المعلومات ومتابعة المحيط الخارجي)،
- التفكير transversal وإدارة المعلومات (مناجمنت المعلومات)،
- التفكير حول بناء نظام قيادة بلوحات القيادة ذات الطابع النظامي البحث.

وكذا:

- التفكير حول لوحات القيادة الاستراتيجية المتوازنة الفردية،

- التفكير حول لوحات القيادة الاستراتيجية للفريق،

وفيما يلي نموذج عن بطاقة لمؤشر استراتيجي:(الجدول رقم07)[1]

Objectif stratégique: Indicateur	Fréquence de mise à jour: Unité de mesure

Définition / Formule de l'indicateur	
Notes / Hypothèses	Décrit le plan pour …. à toute faiblesse dans la réalisation de la donnée souhaitée.
Informations sur l'indicateur	Eléments et source des données
Source et démarche pour la fixation des objectifs:	

Responsabilité pour la fixation des objectifs	Responsabilité pour la réalisation des objectifs	Responsabilité pour le suivi et le compte rendu	Disponibilité de l'indicateur but

But	1998 (réel)	1999 (prévisions)	2000	2001
	1 T 2 T 3 T 4 T Année complète			

و يمكن تقديم بعض المؤشرات الاستراتيجية التي تخصّ الموقع التنافسي فيما يلي :(الجدول رقم08)

(1): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, P: 248.

	المؤسسة	المنافسين
- حصة السوق (بالسعر والحجم): - المطلقة - النسبية - مؤشر الجودة النسبية. - نمو الفائض في الإنتاجية. - التكلفة والسعر: - النسبي - المطلق - وحدوي وعام - حسب الجزء - نسبة الإنتاجية العامة حسب خطوط الإنتاج وحسب المنتجات. - الاستثمارات المالية - القدرة الإنتاجية - موقع مختلف الفروع - ....الخ	X X	X X

2- **ميادين اهتمام المؤشرات :**

a) **المحيط:**

* مؤشرات حول الوطن والدول المعنية بعمليات المؤسسة ؟
* مؤشرات حول الوطن الأصلي للمنافسين (هام جدا لتغطية التكاليف الثابتة قبل سياسات التصدير).

b) **القدرة:**

النشاطات – المنتجات – التكنولوجيات – الأفراد – الأموال.

	المؤسسة	المنافسين
- الجداول الاستراتيجية: (BCG, PORTER, ADL...) حول المنتجات ووسائل الإنتاج. - دفتر المنتجات والتطورات. - التطورات التقنية. - النمو المستهدف. - احتياجات الاستثمار. - الموقع المالي. - منحنى الخبرة. - تحليل المحفظة ومشاريع البحث والتطوير. - جودة براءة الاختراع. - تحليل الفوائد التكنولوجية لكل القطاعات. - ...الخ		

c) **تحليل المبيعات:**

* تحليل زبائن القطاع،
* تحليل القطاعات التي يتواجد فيها زبائننا،
* تحليل المنتجات،
* تحليل دوافع الزبائن،
* نسبة العروض / رقم الأعمال و العروض المقدمة / العروض التي تم قبولها،
* القيمة المضافة في المنتجات والأسواق (الأزواج منتج / سوق)،
* نسبة تحقيق زبائن جدد.

d) **تكلفة الجودة واللاجودة:**

* الوحدوية حسب الخطأ الذي حدث،

* عام حسب الخطأ الذي حدث،

* التطور والتحسين.

e) المؤشرات الاجتماعية:

دوران العمل(turn-over)، الغايات، التكاليف الخفية، فترة التكوين، المناخ الاجتماعي...)
هذه المؤشرات مخصّصة لبعض الوضائف أو المستويات المسؤولة.

f) تقسيم الوقت :

* على الآلات؛

* على الأفراد؛

* على الزبائن؛

* على الموردين.

2- SCORING (نحن والآخرين) المالي:

من الواجب تكييف أنظمة المحاسبة التحليلية لحساب هذه المؤشرات مما يستدعي، وجود محاسـبة تحليلية بالتكاليف الجزئية وحساب المؤشرات المالية التقليدية.

"التنقيط (scoring) عبارة عن نظام تقييم الأداءات المؤسسة انطلاقا من وثائقها المالية" (1) التي تعالج عن طريق استعمال نسب (ratios) (مجموعة من النسب)، يسعى من خلالهـا لتقـديم نتيجـة (score) للمؤسسة ومقارنتها مع نتيجة المنافسين كما يوضحه الجدول الموالي:(الجدول رقم09)(2)

(1): LEROY M., op-cit, p :14
(2): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, P: 248.

النسب المدروسة (المؤشرات الاستراتيجية)	المؤسسة		عند المنافسين:
	السنة N-1	السنة N_0	
- حصة السوق (بالنقد): - المطلقة - النسبية - حصة السوق بالحجم. - نمو الفائض الإنتاجي. - نمو التكاليف - نسبة الموارد البشرية: - نمو أعداد الموظفين - الإنتاجية - نسبة نظام المنتجات النامية. - نسبة القدرة الإنتاجية - نسبة هيكل الأصول في الميزانية الختامية - التفرع = الأصول المتفرعة / الأصول الكلية للمؤسسة - الاستقلالية الداخلية.			
النتيجة	النتيجة	النتيجة	

تدف هذه الطريقة إلى مقارنة بعض المؤشّرات التي يمكن وصفها بالإستراتيجية بين ما يتم تحقيقه في المؤسسة و ما يتم تحقيقه عند أهم منافس لها، و الفكرة تكمن في إعطاء نقطة Score و ربطها بمعامل خاص بأهمية المؤشّر، يتم السعي من خلال ذلك للوصول إلى نتيجة يتم مقارنتها بالنتيجة التي يتم الوصول إليها و تلك الخاصة بالمنافس، و ذلك قصد الخروج باضاءات توضّح الرؤية لمسّيري المؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد سعينا من خلال هذا الفصل إلى إعطاء و تقديم الطرق التي تساعد على تحقيق نظام لوحة القيادة الاستراتيجية عبر نظام فرعي للقياس يسمح بالقيادة بتوجه استراتيجي للمؤسسة عبر تحقيق مخططات هادفة للعمل ميدانيا، مع نشر للأهداف عبر المسارات، و كذا إعداد آلية لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة .

رغم المضيّ في الجانب التقني الذي يرافق هذه الآلية إلا أن ذلك لا يجب أن يدفعنا إلى التغاضي عن الجانب الإنساني الذي يتحكم في النجاح الفعلي لأي مؤسسة، فالرهان الحالي ليس ذو طابع تقني محض، فلوحة القيادة الاستراتيجية لم تأتي بجديد في محتواها، فالجديد يتمثل في استعمال جديد و أكثر سهولة لقيم سابقة، فالبعد هنا بعد منهجي كونه يدمج البعد التعلميّ مع حاجة المراقبة ضمن نظرة مستقبلية بعيدة المدى، فنشر الأهداف عبر المسارات،مخططات العمل و التصحيح الدائم للفرضيات المعتمدة تبعا للواقع الميداني إن تم انتهاجه و تحقيقه بشكل كامل يمكن أن يعطي للمؤسسة من خلال لوحة القيادة الاستراتيجية مقصورة قيادة للنتائج الجوهرية و نوافذ مطلّة على أداء المسارات و الأفراد.

بالنظر إلى كل ما تم التطرق إليه، يكمن الرهان المستقبلي في تحويل أنظمة القياس التي تتابع النتائج فقط إلى أنظمة قياس تقوم بتعليم كيفية القيام بالأشياء بشكل أفضل.

الفصل الرابع:

محاولة إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة بريد الجزائـــر

I- تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر:

منذ عام 2000 خضع قطاع البريد والمواصلات إلى إصلاحات عميقة كانت كنتيجة للقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والتي حددت الإطار العام لقطاع البريد والمواصلات.

بريد الجزائر مؤسسة انبثقت من إعادة الهيكلة للقطاع، طبقا لبرنامج الحكومة و توجيهاتا وكذا قراراتا بدف إعداد القطاع، لمواجهة المنافسة، تشكلت على إثرها (3) هيئات تتمثل في:

*سلطة الضبط التي أنشأت في 2001؛

*الجزائرية للاتصالات؛

*بريد الجزائر.

والذي أخذ الصيغة القانونية EPIC كمؤسسة عمومية صناعية وتجارية طبقا لقرار حكومي أصدر في جانفي 2002.

العنصر الهام في هذه الإصلاحات التي مست القطاع هو الفصل بين الجانب القانوني وجانب الضبط وكذا جانب الاستغلال، وفي هذا السياق تم إسناد نشاط البريد إلى بريد الجزائر كما تم إسناد نشاط البريد إلى بريد الجزائر ويتمثل هذا النشاط في البريد في حد ذاته المصالح المالية للبريد والمتمثلة في تسيير الموارد المالية (CCP) والتي تعتبر كأكبر بنك في الجزائر كما أعطى القانون صلاحية إنشاء صندوق توفير خاص بالبريد.

*تشغل مؤسسة بريد الجزائر 22000 فرد؛

*رقم الأعمال مقدرة ب 10 مليار دينار سنويا؛

*كتلة الأجور تقدر ب 7 مليار دينار، هذا الرقم بحسب المسيرين يجب أن يتطور كي تكون المؤسسة رابحة وذلك رغبة منها في الاستثمار.

مقارنة بما هو معمول في العالم يجب على مؤسسة البريد إقامة استثمارات ضخمة بدف تحديث هياكلها، في هذا الإطار تسعى المؤسسة إلى إقامة مراجعة (Audit) شاملة تدف إلى تحديد أولويات التحديث، والتوجه العام هو الاستثمار في التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال بدف التيسير للزبون إمكانية معاينة أرصدته و الوصول إلى المعلومات عامة.

لقد أعطى القانون الأحقية لمؤسسة بريد الجزائر في توزيع الأظرف التي يقل وزنا

عن 2 كلغ، أما فيما يخص البريد السريع والذي يمثل نشاط مدر للأرباح فإنه يستوجب على المؤسسة أن تضع الوسائل اللازمة لذلك بهدف مواجهة المنافسة التي بدأت تحتدم في الآونة الأخيرة.

كل هذه الإصلاحات تتم بدعم من البنك العالمي الذي خصص إعانة ب 9 ملايين دولار بهدف تطوير الموارد البشرية وكذا الجانب التنظيمي مع إعطاء الأولوية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يضاف إلى هذا والبرنامج مشروع MEDA لصندوق الإتحاد الأوروبي.

انطلاقا من هذه الدراسات والمشاريع سيكون بحوزة المؤسسة العناصر اللازمة لحساب وتقييم التكاليف التي تنجر عن الإستراتيجيات المعتمدة وبذلك إمكانية اتخاذ القرارات اللازمة.

II- الهيكلة التنظيمية لبريد الجزائر:

تبنى الهيكلة التنظيمية لبريد الجزائر على 3 مستويات:

II-1 الإدارة العامة:

وتتشكل من 7 إدارات عملية و6 إدارات للدراسات.

a) الإدارات العملية:

*المصالح البريدية؛

*المالية والمحاسبة؛

*المصالح المالية للبريد؛

*الإعلام الآلي؛

*المصالح التجاري؛

*الموارد البشرية؛

*الوسائل العامة.

b) إدارات الدراسات:

*الاتصال؛

*القضايا القانونية و العلاقات الدولية؛

*إدارة الجودة؛

*الممتلكات؛

*المراجعة ومراقبة التسيير.

II-2 (8) **إدارات محلية للبريد** : (DTP)

و التي تتوزع على التراب الوطني والتي تسهر على تسيير عدة ولايات لكل واحدة منها.

II-3 (48) وحدة بريدية ولائية تسهر على تسيير نشاط الاستغلال.

في هذا السياق تقوم المديرة العامة بتحقيق توجيهات ومداولات مجلس الإدارة، حيث تملك الصلاحيات الواسعة للإدارة والتسيير التقني والمالي للمؤسسة حيث:

* تقوم بإعداد واقتراح النظام العام للمؤسسة ونمط تشغيلها لمجلس الإدارة؛
* تملك السلطة على كل موظفي المؤسسة؛
* تمضي وتبرم الصفقات والاتفاقيات في إطار التشريع والقوانين المعمول بها وكذا إجراءات المراقبة الداخلية؛
* تصادق على المشاريع التقنية وتسهر على تحقيقها.

1- إدارة المصالح البريدية:

تقوم إدارة المصالح البريدية ب:

*تنظيم ومراقبة التشغيل الجيد للمصالح البريدية في علاقاتها الداخلية والدولية؛

*تحضير ومتابعة تطبيق مخططات التطوير للهياكل البريدية؛

*تطوير وتحسين خدمات البريد الفردية؛

*إعداد البرامج السنوية والمتعددة السنوات لإصدار الطوابع البريدية؛

*تحقيق نصوص الاتفاقيات الشاملة الثنائية و العالمية والمتعلقة بالتبادل و المحاسبة الدولية للبريد؛

تتكون المصالح البريدية من 4 مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للبريد والأضرفة اللوجستيكية؛
- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية والطوابع؛
- المديرية الفرعية للعتاد و البرامج؛
- المديرية الفرعية للحسابات البريدية العالمية.

2- إدارة الدراسات وإدارة الجودة (Mgt Qlt):

تسهر هذه الإدارة على توفير خدمات ذات جودة للزبائن، فالهدف هو إشباع حاجيات الزبون في حدود الإمكانيات المتوفرة، في هذا الإطار يتم تحديد الأعمال التي يجب القيام با ضمن مخطط للوصول إلى الهداف المرجّوة للجودة.

وتقع على عاتق هذه الإدارة ما يلي:

* إعداد نظام تقييم يخص استقبال الزبائن؛
* إشباع حاجيات الزبائن وجودة الخدمات؛
* تحديد مختلف المنتجات المقدمة من طرف بريد الجزائر؛
* القيام بتحقيقات تخص الجودة وكذا الاعتماد على مؤسسات الإحصاء وسبر الآراء؛
* إعداد وثائق جرد المعلومات ودورياتا؛ تحديد وسائل تقييم الجودة المعتمدة عالميا؛
* تحديد الفوارق في جودة الخدمات حسب أجزاء النشاط بالنظر لما هو موجود عالميا؛
* تحديد وإعداد معايير خاصة ببريد الجزائر وذلك:
  - مهلة إيصال البريد، والأضرفة (الأمان، النجاعة، السرعة) ؛
  - تقليص مدة الإنجاز للعمليات في المراكز البريدية والمالية؛
  - تحسين استضافة الزبائن.

3- إدارة الدراسات الإستراتجية، التخطيط والتنظيم:

مهمة هذه الإدارة هي ترجمة إستراتجية المؤسسة عبر تحديد محاور التطوير تحضير اقتراحات مشاريع لمخططات تنمية كما أن هذه الإدارة تقوم بضمان تسيير اتفاقيات الأداء وتحقيق التنظيم بالتعامل مع الهياكل المعنية.

ومن صلاحياته أيضا:

* المتابعة فوق أرض الواقع والمتابعة المالية لمشاريع الاستثمار؛
* الإعداد و الاتصال حول الوثائق التلخيصية (De Synthèse) المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
* إعداد وتحقيق بنك للمعلومات الإحصائية و كذا لوحات القيادة للمؤسسة؛
* إعداد دراسات تخص إنشاء فروع جديدة بالتعاون مع الإدارات المعنية؛
* مساعدة الهياكل المختلفة في تحقيق التنظيم؛

* تكييف التنظيم مع تطور المؤسسة؛
* ضمان اليقظة الإستراتيجية.

4- الإدارة المحلية للبريد (DTP):

لها صلاحيات على مجمل وحدات البريد الولائية لنطاقها الجغرافي وتقوم بما يلي:

* تنظيم ومراقبة الاستغلال في النطاق الجغرافي الخاضع لها؛
* إعداد الميزانيات و الملفات الدورية للنشاط؛
* إعلام الإدارة العامة على كل إخلال بالنظام؛
* إعداد وتحقيق برامج التفتيش؛
* تحقيق برامج التطوير المصادق عليها من طرف الإدارة العامة؛
* دعم و مراجعة(Validation) patrimoine المنقول وغير المنقول الخاضع لنطاقه الجغرافي؛
* دعم وتحليل التنبؤات الموازية.

تتكون الإدارة المحلية للبريد من:

* خلية تفتيش ترتبط به مباشرة.
* 4 مديريات فرعية:
  - المديرية الفرعية للإدارة العامة والوسائل؛
  - المديرية الفرعية للمصالح البريدية والمالية؛
  - المديرية الفرعية التجارية، جودة الخدمات و تطوير المنتجات (produits) والاتصال؛
  - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

5- الوحدة البريدية للولاية (UPW):

الوحدة البريدية للولاية لها الصلاحيات الواسعة على مجمل مراكز البريد الواقعة في ولايتها وتقوم ب:

* إنجاز برامج التطوير و إعداد الملفات الدورية الخاصة بنشاط الولاية؛
* تسيير هياكل ونشاط البريد للولاية؛
* إعلام الإدارة المحلية للبريد بكل إخلال بالنظام؛
* تحديد ومراجعة Patrimoineالمنقول وغير المنقول للولاية؛

* تحقيق أعمال الاتصال بدف الترويج لمنتجات بريد الجزائر على المستوى الولائي.

كل وحدة بريدية للولاية تتكون من:

* خلية تفتيش؛
* ثلاث أقسام:

- قسم الإدارة العامة والوسائل؛
- قسم المصالح البريدية والمالية؛
- القسم التجاري، الجودة والترويج للمنتجات والاتصال؛

مؤسسة البريد أيضا هي : (معطيات عام 2001).

6- الصكوك البريدية:

* 5مراكز: الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، غرداية؛
* 3مراكز طور الإنجاز: سطيف، شلف وبشار؛
* 493 000 حساب مفتوح في العام؛
* 146 000 000 كمحاسبة على الحسابات في العام؛
* 5410 000 حساب بريدي.

وهي أيضا:

7- الحوالات البريدية:

* 38000 000 تم إصدارها ودفعها؛
* القاعدة المالية المسيرة: 1500 مليار دينار كمعاشات؛
* 1800 000 معاش تسلم؛
* 43مليار دينار في صندوق التوفير؛
* 3 410 000 حساب؛
* 89 000 حساب مفتوح؛
* 2600 000 عملية؛
* 163 مليار دينار ودائع إلى غاية 31 ديسمبر 2001.

III- مشروع بناء لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة:

III-1 لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة: الوسائل و الغايات

المشروع يتمثل في إعطاء اللبنة الأولى لإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة و إدماجها كأداة للقيادة.

حيث يجب على لوحة القيادة هذه عندما تصبح حقيقة عملية في أرض الواقع أن تعطي نظرة على العلاقة الموجودة بين:

*الأهداف التي يتم اعتمادها و معاييرها المرجعية؛

*الوسائل المخصصة و المستعملة و تكلفتها؛

*الخدمة المقدمة.

لذا فمن الأهمية دعم القيادة بوسيلة كلوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة التي تنير أصحاب القرار في حينه و بطريقة ملخصة فيما يخص التحسينات التي تم تحقيقها على كل المستويات و مساهمة كل واحدة منها في تحقيق الهدف الأسمى.

كما يجب على لوحة القيادة هذه عند الانتهاء منها أن تتيح:

*تقديم خالة تشغيل النظام؛

*تعديل النظام بما يسمح تحقيق الأهداف و إظهار الانحرافات التي يمكن أن تؤدي إلى نتيجة مخالفة؛

* إتاحة وسيلة تلخيص (ratio, منحنيات) لمساعدة المسؤولين في عملية اتخاذ القرار؛

*إعداد وسيلة سريعة لنقل المعلومات.

إدخال نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة الإستراتيجية سيسمح أيضا لنظام المعلومات اكتساب:

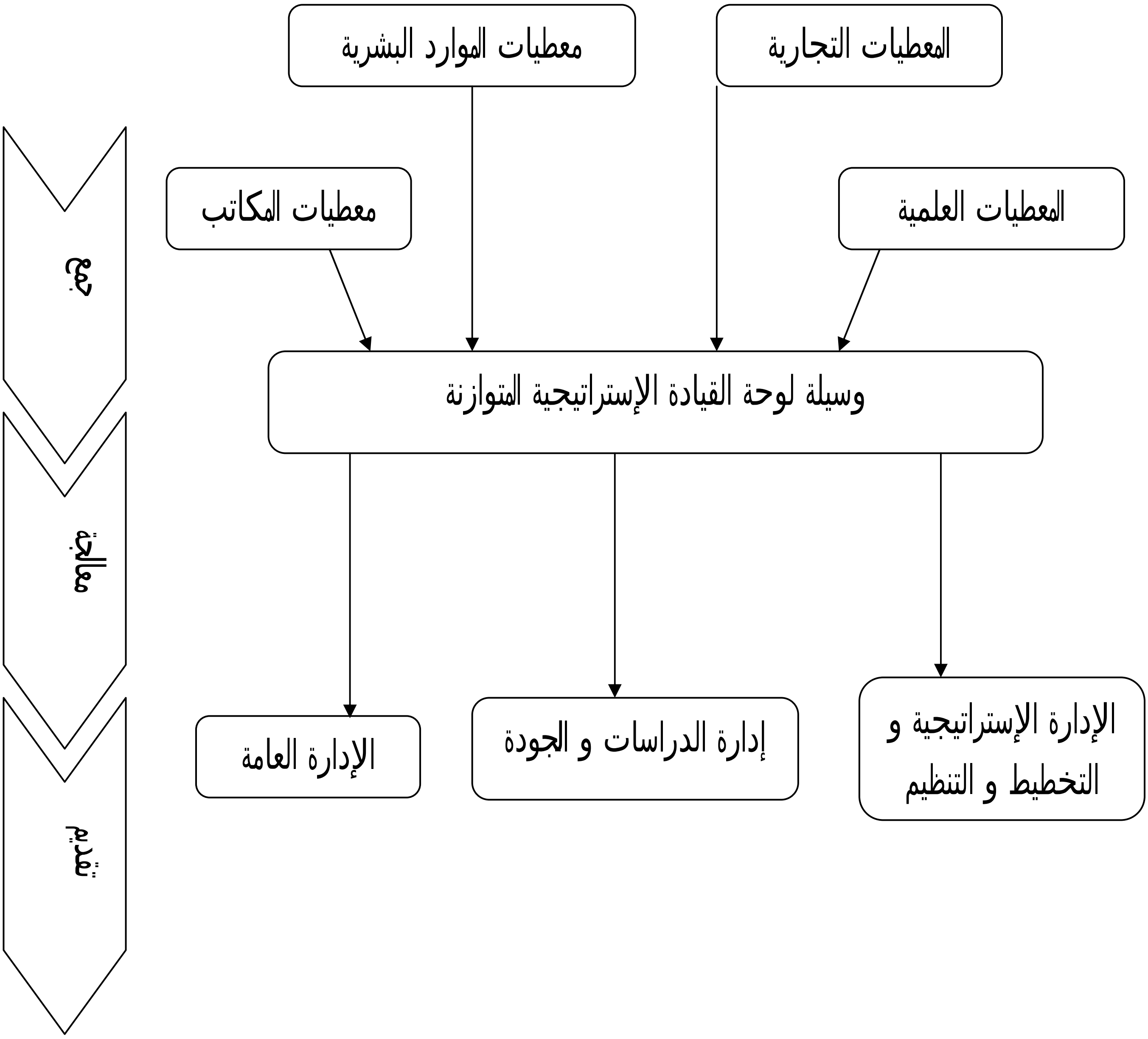
*مرونة في المعلومات، وذلك عبر الإعلام الآلي الذي سيمس مجمل العمليات مما سيؤدي إلى تناقص نسبة الخطأ و يسمح بضمان جودة معلومات قاعدة المعطيات؛

*ربح الوقت، وذلك نتيجة خاصة للمهلة السانحة إما في اتخاذ القرارات أو بإعلام المعنيين في الحين؛

*سهولة تنقل المعلومات؛

*المتابعة الجيدة للمعلومات.

الشكل رقم 55 **المخطط العام لسير نظام لوحة القيادة الاستراتيجية** في **مؤسسة بريد الجزائر**:



III-2 **نطاق النشاطات المعني:**

1- **النشاطات العرضية:** (**transversales**)

- الأمن ؛
- الصيانة؛

- الحمل و الترفيف ؛ (Manutention)
- الأرشيف؛
- النـزاعات؛
- السائقين.
- 2- **المهن:**
- القابض؛
- المحاسب؛
- الصندوق؛ (caisse)
- Ligue guichet
- Cabine financière
- Convoyeur
- سؤول البريد؛
- موزع البريد؛
- Tri
- Cabine de chargement

III-3 تجزئة العائلات:

يجب على معايير التجزئة أن تكون:

- متوفرة؛
- معترف على أنا دقيقة؛
- معبرة عن الواقع الحالي الذي تعيشه المؤسسة؛
- محدودة العدد بدف أن تكون العائلات محدودة.

1- **معايير التجزئة:**(الجدول رقم10)

	الصنف	**الموضوع**
المعيار 1	نطاق النشاط	مركزية الأموال
المعيار 2	الوسائل	عدد الموظفين في المكتب
المعيار 3	قدرة المنطقة	النشاطات السكانية و النشاطات الاقتصادية

النتيجة حسب كل معيار تتكون:

المعيار 1 التركيز	**المعيار 2** أعداد الموظفين	**المعيار 3** ريفي – حظري
1- تركيزي 2- تركيز نسبي 3- غير تركيزي	عدد الموظفين > 15 عدد الموظفين > 5 و< 15 عدد الموظفين > 2 و< 5 عدد الموظفين > 2	- حظري محظ - حظري - شبه حظري - نصف حظري - نصف ريفي - شبه ريفي - ريفي

الهدف من هذه التجزئة هو تدقيق الإستراتيجية و وضع الأهداف حسب الاحتياجات و الأولويات.

IV- إعداد و تحقيق لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة:

IV-1 الخطوات : (المراحل المختلفة) [1]

1-أ- توضيح المشروع: (0 إلى 4 أشهر)

يجتمع 10 مسؤولين بدف بناء لوحة القيادة الإستراتيجية، الأمر يتعلق بإحداث مسار الأهداف الإستراتيجية، اللجنة التنفيذية تقوم بإصدار قائمة أولية لأهداف إستراتيجية و قياسات كقاعدة يتم التشاور حولها إضافة إلى ترتيب هرمي للمحاور الإستراتيجية و الانطلاق في التفكير حول تفصيلها.

1-ب- الاتصال حول الإستراتيجية و تبليغها للمستويات البينية (Hiérarchie intermédiaire): (الشهر الرابع – الشهر الخامس)

الأمر يتعلق بشرح و الإقناع بشأن الدوافع التي دفعت لبناء لوحة القيادة الإستراتيجية، ينجر عن ذلك إنشاء مجموعة فرعية خاصة بكل محور إستراتيجي يتشكل من مسؤولين عاملين و كذا مسيرين 1-N، يتم تقديم 3 أو 4 أهداف لكل إستراتيجية مع توضيح مفصل لهذه الأهداف إضافة إلى قائمة من القياسات التابعة لها.

2- تطوير لوحات القيادة الخاصة بالوحدات: (الشهر 6 إلى الشهر 9)

الأخذ بعين الاعتبار لنموذج لوحة القيادة الإستراتيجية يوصى أخذ وحدة كنموذج رائد يتم اختيارها بصفة دقيقة.

3-أ– القضاء على الاستثمارات غير الإستراتيجية: (الشهر السادس)

المسار الذي تم ابتداءه يسمح بإظهار الاستثمارات التي تكتسي الطابع الإستراتيجي وبذلك القضاء على تلك التي لا تكتسي هذا الطابع.

3-ب- الانطلاق في برامج التغيير: (الشهر السادس)

في نفس الوقت الذي تقوم فيه الوحدات ببناء لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة با، يجب التفكير حول التكييفات و كذا أدوات التسيير التي يجب تحقيقها.

([1]): WEGMANN G., op-cit, p: 3

4- **معاينة لوحات القيادة الإستراتيجية للوحدات:** (الشهر التاسع)

يقوم الرئيس المدير العام بالمساهمة في تحديد إستراتيجية الوحدات.

5- **تدقيق المشروع:** (الشهر 12)

يتم تدقيق القيادة الإستراتيجية المشروع على ضوء لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بالوحدات.

6-أ- **الاتصال حول لوحة القيادة الإستراتيجية للمشروع** في **كل المؤسسة:** (الشهر 12 فصاعدا)

في هذه المرحلة يتم إصدار وثائق تعليمية (إعلام) حول غابات و محتوى لوحة القيادة الإستراتيجية مع العمل على نشرها في كل مستويات المؤسسة، من جهة أخرى يتم تحديد قياسات وربطها مع قواعد المعلومات و أنظمة المعلومات.

6-ب- **تحديد الأهداف الفردية للأداء:** (الشهر 13- الشهر 14)

الأمر يخص مسيري المستويات الثلاث الأولى.

7- **تجديد (Actualiser) المخطط الإستراتيجي الطويل المدى و الموازنة:** (الشهر 15- الشهر 17)

لكل قياس يتم تحديد الأهداف الخاصة بالسنوات الخمس المقبلة، و السنة الأولى من المخطط الخماسي تصبح عبارة عن الموازنة السنوية (Méthode des budgets glissants).

8- **تحديد النتائج الشهرية و الثلاثية (3 أشهر):** (الشهر 18 فصاعدا)

خلال هذه المرحلة تقوم الغدارة العامة بالمصادقة على لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بالوحدات يتم إعداد النتائج الشهرية و الثلاثية.

9- **تحديد النتائج الإستراتيجية السنوية و تصحيح الإستراتيجية:** (بداية السنة الثانية)

خلال هذه المرحلة تحدد اللجنة التنفيذية 10 أهداف إستراتيجية تقوم على إثره كل وحدة بضبط لوحة قيادتا الإستراتيجية بحسب هذه الأهداف العشر.

10- **ربط الأداء الفردي بلوحة القيادة الإستراتيجية :** (الشهر 25 إلى الشهر 26)

و هذا يتم تقييم المساهمات الفردية و الجماعية في تحقيق الأهداف المسطرة.

المسؤولين الذين يسهرون على تحقيق المهام التي تم تحديدها يمكنهم أن يأتوا من ميادين عملية مختلفة التخطيط، الإستراتيجية، العالية، المراقبة، الجودة، الموارد البشرية...الخ، بشرط التوافق مع الفلسفة العامة للوحة القيادة الإستراتيجية، لكن يجب التمييز بين المهندس و عون التغيير و كذا رجل الاتصال.

في دراستنا هذه تكون الوحدات المعنية هي وحدات البريد الولائية.

IV-2 تحليل النتائج :

المراحل الأربع لتحليل النتائج:

1- الفهم :

عادة ما يتم حصر (05) أبعاد لتحديد المشكل المطروح و هذا ما يسعى ب "(5M)" و في كل "(M)" يتم التساؤل إن كان هذا البعد هو مصدر المشكل:

M : المادة (Matière) : الحامل الفيزيائي.

M : اليد العاملة (Main d'œuvre) : الكفاءة و التنظيم

M : الآلة (Matériel) : الآلات و المعدات

M : الطريقة (Méthode) : الإجراءات و أنماط العمل.

M : المكان (Milieu) اللافتات ، الموقع....الخ.

2- الاختيار:

يجب ترتيب الأسباب حسب أهميتها بدف تحديد الأولويات.

3- التغيير (Agir):

وذلك عبر إعداد مخطط عملي، وهنا يمكن أن تساعد طريقة طرح الأسئلة QQOQCP لغرض توضيح الرؤية:

Q : من المعني ؟

Q : الأمر يتعلق بماذا ؟

Q: أين ؟

Q : متى ؟

C : كيف ؟

P : لماذا يجب إنجاز هذا العمل ؟

4- المتابعة:

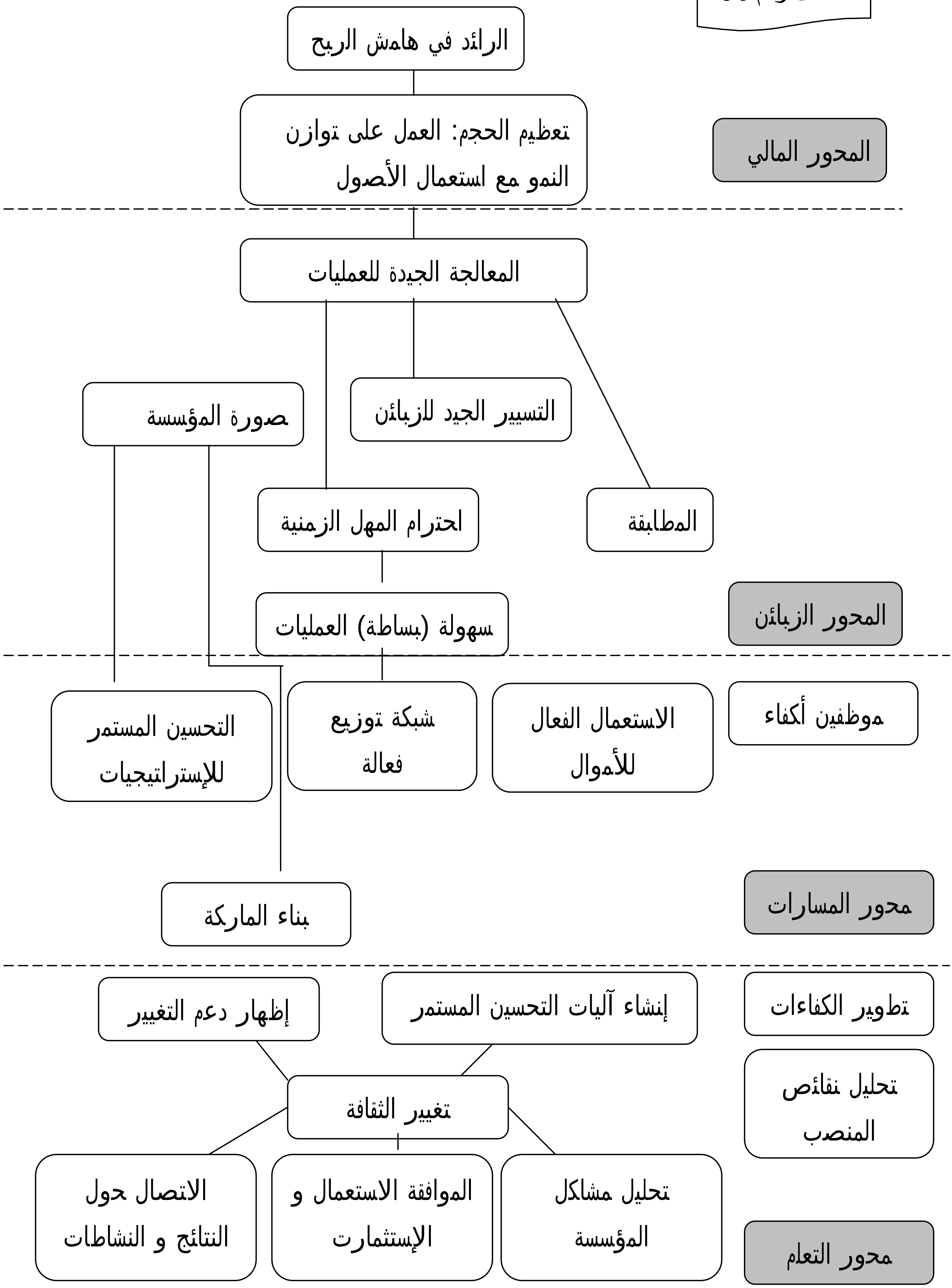
الأمر يتعلق بالمتابعة التي تهدف إلى التأكد من صحة الحلول التي تم اعتمادها، وذلك يمر أيضا عبر لوحات القيادة الإستراتيجية المتوازنة.

IV-3 **بناء الشجرة الاستراتيجية للعلاقات السببية للأهداف** في **مؤسسة بريد الجزائر :**

الهدف من بناء الشجرة الإستراتيجية هذه هو إظهار العلاقات السببية بين الأهداف لغرض تجانسها و خدمتها و توجهها في اتجاه واحد قصد تحقيق الهدف الأسمى و الإستراتيجية التي تقود إليه وكذا المساهمة في تحديد المؤشرات، و يكون ذلك وفق الشكل الموالي :

الشكل رقم 56

الشجرة الاستراتيجية للعلاقات السببية للأهداف في مؤسسة بريد الجزائر



V- **نموذج للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة لمؤسسة بريد الجزائر** (**:** الجدول رقم11)

	النتيجة المحققة	**النتيجة المرجوّة**	**الانحراف**
***المحور المالي** - رقم الأعمال حسب المنطقة الجغرافية. - رقم الأعمال حسب عائلة الزبائن. - التكاليف مقارنة بالمنافسين ***محور الزبائن** - الرضا في المنتج / خدمة . - صورة المؤسسة - نسبة الاحتجاجات - الحصول على الزبائن الجدد ***المحور المسارات** -مدة تطوير الخدمات الجديدة -التسليم في الوقت -حوادث الأمان ***محور التعليم** - المناخ السائد في المؤسسة - نسبة تغطية الكفاءة الإستراتيجية - مكانة النمو حسب مستوى الكفاءات (التكوين)			

السعي إلى الحصول على لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة الملائمة يستوجب :

- تحديد على مستوى كل مؤشر القيم التي تمثل العتبة والمرجع و التي يجب احترامها.
- تحديد المعلومات التي يجب على المؤشر أن يقدمها.
- تحديد قواعد استعمال هذه المؤشرات خاصة قواعد الأولوية بدف معالجة التدخلات المرتقبة و التعارض بين الأهداف.
- دورية المؤشرات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تواتر التحليل و كذا إمكانية العمل للمسؤولين حيث يجب أن تسلم بمتسع من الوقت للتحرك.

يجب أن تسمح المهلة الزمنية هذه لإعطاء الوقت الكافي للمؤشرات بالتغير(مؤشرات القيادة) تبعا للأعمال التصحيحية المقامة.

و في دراستنا هذه نقترح دورية تتمثل في 3 أشهر.

خلاصة الفصل:

لا يوجد هناك لوحة قيادة قابلة الاستعمال مباشرة il n y a pas de tableau bord tout fait.، كما أن بناء لوحة قيادة إستراتيجية أكبر من أن تكون عمل فردي لشخص واحد، كونا أداة مخصصة للمساعدة في عملية أوسع وهي القيادة فهي نظام متجانس وهادف، لذا ارتأينا في دراستنا هذه لحالة مؤسسة بريد الجزائر إلى إعطاء أرضية ومنهجية للانطلاق في مشروع بناء نظام لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة.

إن استعمال لوحة القيادة في المصالح لا يمثل شيء جديد على المؤسسة، لكن إعطاءها البعد الإستراتيجي عبر ربط الإستراتيجية ذات المدى البعيد مع الإنجازات والنشاط اليومي تحدي جديد للمؤسسة ليس فقط من جانب توجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف بل إلى إعادة النظر المتواصل في التنظيم وفي العلاقات الهرمية في المؤسسة وما واجب الانتقال إلى تحديد المسارات والتسيير عبرها لإقامة نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية لخير دليل على ذلك.

الخاتمة العامّة

الخـــاتمة العامـــة:

تقارن عملية إدارة المؤسسات في العديد من الأحيان بعملية قيادة الطائرات، والتي تشمل على لوحة قيادة تتضمن العديد من المؤشرات التي تساعد القائد في توجيه الطائرة، فكيف يمكن لقائد مؤسسة الاستغناء عن آلية توفر له نفس المبتغى.

إن إعداد لوحة القيادة يمكن أن يكون فرصة لبناء نظام قياسات متجانس بين الإستراتيجية والقرارات العملية المتخذة، حيث لا يمكن إدماج مؤشرات قيادة جديدة بنجاح إلا عبر تفكير حول هذه القياسات وكيفية إدارتا، هذا التفكير يجب أن يخص الأشكال التمثيلية (Représentation) التي تتضمنها هذه المؤشرات ودورها في النموذج السبـبي للأداء. و في هذا الإطار يجب تفسير المؤشرات المعتمدة بحذر انطلاقا من واقع وجود أشكال ذهنية مختلفة بين المصمّم (le Concepteur) والمستعمل (L'utilisateur) والتي يمكن أن تقود إلى استنتاجات وأعمال غير مرغوب فيها، في هذا الإطار يمكّن البناء والتحدي الجماعي للمؤشرات انطلاقا من الإجماع حولها، أن يكون حلاّ لهذه المشكلة.

و لوحة القيادة الإستراتيجية كأداة للقيادة لا يمكن أن تكون دقيقة إلا إذا أدت إلى إعادة تحديد وتوضيح القياسات والأهداف الإستراتيجية عبر مسارات تضمن عودة الخبرة والمعلومة، كما يجب أن تساهم في دعم التغيير.

في هذا الإطار و من خلال هذه الدراسة ظهرت لوحة القيادة الاستراتيجية كـ :

- أداة تطويع للاستراتيجية من المستويات العليا التصميمية، النظرية في المؤسسة إلى المستويات العملية التي تتم بالترجمة الميدانية؛
- أداة اتصال بين الأفراد و المستويات التنظيمية في المؤسسة و التي يمكن أن تلعب دورا هاما في حل المشاكل التنظيمية و حتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة و ذلك عبر تدقيق و ضبط العملية الاتصالية؛
- يمكن أن تكون لوحة القيادة الاستراتيجية، أو بالأحرى مسار تحقيق نظام لوحة القيادة الاستراتيجية كإطار يسمح ببناء الاستراتيجية و من ثمّة ضبطها؛

- يمكن للوحة القيادة الاستراتيجية أن تكون محطّة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف والتي يمكن التماسها خلال إعداد و تحقيق نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية، بدءا من أنظمة المعلومات و وصولا إلى متابعة التحقيق الميداني للقرارات.

التطرق إلى لوحات القيادة الإستراتيجية كأداة للقيادة، كان من منطلق ربط الجانب النظري مع الحقيقة الميدانية، كما أن الاهتمام بالجانب الإستراتيجي عبر إنزال الأهداف إلى الواقع العملي ومتابعتها كلا ضمن لوحات القيادة الإستراتيجية كان دافعه أن: " مالا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن تسييره".

و في الأخير نشير إلى أن أي دراسة أو عمل فكري لا يخلو من الصعوبات و العراقيل التي تتعقّب مسار تحقيقه، مما قد يحدث بعض النقائص في بعض الجوانب، كما أن عامل نقص المراجع في هذا الميدان خاصة باللّغة العربية حتى لا نقول غيابا تماما في الجهات التي تم قصدها و الاستعانة بها لإتمام هذه الدراسة، دفع إلى الاتجاه نحو الاعتماد بشكل صريح على المراجع باللّغة الفرنسية و القيام بالترجمة بكل ما قد تحمله من متطلبات كالوقت مثلا و ما قد ينجرّ من نقص في دقة بعض المصطلحات التي يتم اعتمادها، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص دراسة الحالة فان نقص المعلومات عن وجود تنظيم رسمي مهيكل في مؤسسة بريد الجزائر مختص بمتابعة الجانب الاستراتيجي بكل ما تحمله من آليات و إجراءات رسمية تسهل عملية انتقاء المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف و غايات دراسة الحالة على أكمل وجه، تم الاكتفاء بالمعطيات التنظيمية و الأهداف المستقبلية التي اعتمدتها المؤسسة، و من ثمة الشروع في بناء نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية المتوازنة، لكن ذلك لم يحدّ من الرغبة التي كانت تدفع إلى إقامة اللّبنة الأولى التي يمكن أن تكون أرضية منهجية و فكرية لإقامة أنظمة قيادة استراتيجية تأخذ على عاتقها واجب إقامة دراسات تهدف إلى تقديم حلول عملية لاحتياجات و متطلبات عملية راهنة تكون أكثر دقة و شمولية تأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المتدخلة في الرهانات الاستراتيجية للمؤسسات.

قائمة الأشكال

قائمـ ـ ـة الأشكـ ـ ـال

المراجـع

المراجع باللّغة العربية:

1. علي السلمي، "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال"، دار غريب، القاهرة؛
2. سويسي عبد الوهاب، "الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004؛
3. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشرق، عمان، 2003؛
4. يونس إبراهيم حيدر، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات"، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.

المراجع باللّغة الفرنسية :

1. **ALLOUCHE J., SHMIDT G.**, « Les outils de la décision stratégique », Editions TECHNIPLUS, PARIS;
2. **ATAMER T., CALORI R.**, « Diagnostique et décision stratégique », Editions DUNOD, PARIS, 1993 ;
3. **AUCIAUX J-P.**, « L'entreprise apprenante », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994 ;
4. **BATSCH L.**, « La croissance des groupes industriels », Editions ECONOMICA, PARIS, 1993 ;
5. **BEDARD M-G.**, MILLER R., La gestion des organisations », Editions LA CHENELIERE / Mc GRAWHIL, MONTREAL, 1995 ;
6. **BENARD A., FONTAN A-L.**, « La gestion des risques dans l'entreprise », Editions EYROLLES, PARIS, 1994 ;
7. **BERGADAA M.**, « Gestion et pédagogie », Editions EDISCIENCES INTERNATIONNALES, PARIS, 1994 ;
8. **BESCOS P-L.**, MENDOZA C., «Le management de la performance », Editions COMPTABLES MALSHERBES, PARIS, 1996 ;
9. **BESSON P.**, Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation », Editions VUIBERT, PARIS, 1997 ;
10. **BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A.**, « Les ratios, élaborer et utiliser son tableau de bord », Editions FOUCHER, PARIS, 1993 ;
11. **BOSENBERG D., METZEN H.**, « Le lean management », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994 ;
12. **BRILMAN J.**, « L'entreprise réinventée », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
13. **BRILMAN J.**, « Les meilleurs pratiques du management », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
14. **BULTEL J., PEREZ F.**, « La performance industrielle pour la gestion simultanée », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
15. **CASPAR P., MILLET J-G.**, « apprécier et valoriser les hommes », Editions LIAISON, PARIS, 1993 ;
16. **CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B.**, « LE pilotage stratégique », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
17. **CHAUFFRAY J-M.**, « Systèmes intelligents de management », Editions NATHAN, PARIS, 1992 ;
18. **CHANG R-Y., KELLY P-K.**, « Progresser avec le benchmarking », Editions LES PRESSES DU MANAGEMENT, PARIS, 1995 ;
19. **CURIEN M.**, « Economie et management des entreprises de réseaux », Editions ECONOMICA, PARIS, 1992 ;
20. **DELAIR G.**, « Commander ou motiver ? », Editions ORGANISATION, PARIS, 1992 ;
21. **GANON et Les autres,** « L'entreprise et son environnement », Editions GAETAN MORIN, MONTREAL, 1990 ;
22. **GARIBALDI G.**, « Stratégie concurrentielle », Editions ORGANISATION, 2eme ed, PARIS, 1996 ;
23. **HAMEL G., PRAHALAD C-K.**, « La conquête du future », Edition ERP, PARIS, 1995 ;
24. **IRIBARNE P.**, « Les tableaux de bord de la performance », Editions DUNOD, PARIS, 2003 ;
25. **JEDLICZKA D.**, **DELAHAYE G.**, é « Compétences et alternance », Editions LIAISON, PARIS, 1994 ;

26. **KAPLAN R., NORTON D.**, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
27. **KOENIG G.**, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Editions NATHAN, PARIS, 1983 ;
28. **KONDO Y.**, « La maîtrise de la qualité dans l'entreprise », Editions ECONOMICA, PARIS, 1997 ;
29. **LE MAIRE B.**, « entrepreneurs et entreprises du 4eme type », Editions ORGANISATION, PARIS, 1997 ;
30. **LEROY M.**, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions ORGANISATION, PARIS, 1998 ;
31. **LORINO P.**, « Comptes et récits de la performance », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
32. **MAIR C.**, « Construire et utiliser un plan de développement », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994 ;
33. **MARCHAT H.**, « Kit de conduite de projet », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
34. **MARCHESNEY M.**, « Le management stratégique », Editions CHIHAB, Editions ORGANISATION, ALGER, 1997 ;
35. **MARTINET A-C.**, « Stratégie », Editions VUIBERT, PARIS, 1983 ;
36. **MIGANI P.**, « Les systèmes de management », Editions ORGANISATION, PARIS, 1993 ;
37. **ROPERT G., HASPLER R.**, « Conduire des organisations qualifiantes », Editions ORGANISATION, PARIS, 1996 ;
38. **SIMON Y., JOFFRE P.**, « Encyclopédie de gestion », Editions ECONOMICA, 2eme ed, PARIS, 1997 ;
39. **TANNER P-R.**, « Les risques de l'excellence », Editions ORGANISATION, PARIS, 1992 ;
40. **THIETART R-A.**, « Le management », Editions DAHLEB, 7eme ed, ALGER, 1995.

مواقع على الأنترنات

1. **CHAMBIN Y., NARO G., TRAVAILLE D.**, « Le tableau de bord stratégique entre conception et action », http://afc-cca/docs-congres, 2003 ;
2. **LA LETTRE DU CEDIP**, « Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ? », http://3ct.com/ridf/cedip/production, 2003 ;
3. **WEGMANN G.**, « Le tableau de bord stratégique, analyse de deux modèles », http://panoramix.univ-paris1.fr, 2000.